

TRACÇOS
DE

GENTE

1870
AMORIM
2020

TRAÇOS DE GENTE

este livro é dedicado aos colaboradores Amorim

Prefácio

António Rios de Amorim

Vidas. Milhares de colaboradores que acompanharam os 150 anos de atividade nas diferentes empresas. Um número incontável de histórias, umas plenas de significado, outras insignificantes, mas que, entrelaçadas em finas camadas, construíram o Grupo Amorim de hoje e alicerçam o de amanhã. Um património humano de que muito nos orgulhamos. Vidas alegres, vidas sofridas, vidas de trabalho, vidas inteiras, vidas de sacrifício, vidas de conquistas. Mas, sobretudo, vidas plenas de empenho, dedicação e compromisso.

Neste ano marcante da história do Grupo Amorim não poderíamos esquecer cada um dos nossos colaboradores que desde 1870 ajudaram a construir o nosso percurso. Não podemos deixar ficar para trás todos os que estão e estiveram, lado a lado, a fazer este caminho connosco. Todos, sem esquecer nenhum!

Pedimos, por isso, a 30 colaboradores para partilharem connosco memórias, impressões e juízos sobre a sua vida e sobre o Grupo. São “Traços de Gente”, com cada uma das histórias a representar e a homenagear todas as mulheres e todos os homens que connosco viveram tempos bons e maus, sucessos e fracassos mas que, sempre, sempre, estiveram do nosso lado a dar o melhor de si. As histórias destes colaboradores espelham eras, ciclos, cultura, mas também crenças, sentimentos e emoções. Uma riqueza social inegável e uma dimensão humana que nos marca. E, no fim de tudo, nestas histórias ressaltam a amizade, o companheirismo, as saudades e... as Pessoas.

Com os seus colaboradores, o Grupo Amorim atravessou tempos, gerações, guerras, crises, bonanças e tempestades e, sim, construímos juntos 150 anos de história. Um passado de dignidade e um futuro que queremos auspicioso.

Orgulhamo-nos da “nossa gente” e, aos que já partiram, aos que já não estão e aos que estão, agradecemos o contributo e o legado que, sem cedências, procuraremos honrar.

Bem hajam!

Grupo Amorim:
150 anos de história
que transformaram um negócio
familiar em líder mundial da cortiça

Na génese do Grupo Amorim está uma rudimentar oficina em Vila Nova de Gaia, criada por António Alves Amorim (1832-1922) em 1870. Tinha então início, em Portugal, a expansionista década de 70 do século XIX, na qual se observou uma tendência de crescimento da atividade industrial associada, em boa medida, ao ambicioso programa de obras públicas do fontismo.

O país procurava recuperar do atraso determinado por um longo período de convulsões políticas, afrontamentos militares e efervescência social, que havia deixado as contas públicas exangues e o tecido económico enquistado numa agricultura de subsistência. É por esta altura, último quartel do século XIX, que se inicia a especialização da produção fabril, ao mesmo tempo que surgem as primeiras instituições bancárias, o mercado interno ganha um novo dinamismo, os transportes conhecem uma significativa modernização e a tecnologia é introduzida em alguns sectores económicos.

Neste contexto desenvolvimentista, o Vinho do Porto reforça a sua capacidade produtiva e conquista novos mercados. Ora, como as rolhas eram indissociáveis deste afamado vinho, o sector da cortiça registou, também ele, um forte impulso no final do século XIX. As crescentes exportações de Vinho do Porto acentuam a necessidade de produzir mais cortiça no país e levam a excelência desta matéria-prima a vários mercados internacionais. As rolhas de cortiça passaram a ser vistas como um produto premium, indispensável à preservação da qualidade dos vinhos de categoria superior.

O patriarca da família Amorim soube aproveitar esta conjuntura favorável para reforçar a produção manual de rolhas de cortiça em Vila Nova de Gaia, tendo ainda, no final da sua vida, assistido à abertura de uma segunda oficina em Santa Maria de Lamas, em 1908. Poucos anos depois, em 1915, inicia-se a exportação de matéria-prima (cortiça semi-preparada) para o Brasil, que marca o arranque do processo de internacionalização do Grupo. A circunstância de dois dos filhos de António Alves de Amorim terem emigrado para o outro lado do Atlântico, aí abrindo duas fábricas (São Paulo e Rio de Janeiro), facilitou naturalmente o comércio para o mercado brasileiro.

Foram, contudo, os filhos de António Alves Amorim (eram 11 no total) que permaneceram em Portugal quem deu o maior empurrão ao negócio, com a constituição da Amorim & Irmãos, Lda, em 1922 (atualmente Amorim Cork). A segunda geração da família imprimiu um novo dinamismo à atividade iniciada pelo patriarca, de tal forma que a empresa recém-constituída rapidamente se assumiu como uma referência da indústria corticeira nacional. A Amorim & Irmãos distinguia-se não só pelo seu bom desempenho industrial e comercial, mas também pelos benefícios sociais que concedia aos trabalhadores, designadamente assistência médica na fábrica e cantina com refeições quentes.

Na segunda geração da família destacou-se Henrique Alves de Amorim (1902-1977), que liderou de forma visionária a trajetória de crescimento da empresa até ao pós-guerra. Em 1930, a Amorim & Irmãos era já a maior fábrica de rolhas do Norte de Portugal. Com 150 operários ao seu serviço, a empresa exportava para o Japão, Alemanha, Estados Unidos, França, Brasil, Inglaterra, Holanda, Bélgica e Suécia, tirando proveito das oportunidades de negócio abertas pela diversificação da aplicação da cortiça e dos seus derivados. À época, começaram a ser desenvolvidos produtos que maximizavam as potencialidades impermeabilizantes, térmicas, acústicas e estéticas da cortiça.

Para sustentar este crescimento empresarial, a família Amorim adquiriu, em 1935, um pequeno armazém em Abrantes, próximo da principal zona de montado de sobre do país: o Alentejo. A unidade ribatejana veio facilitar a aquisição de cortiça diretamente aos produtores, numa altura em que esta matéria-prima se destinava sobretudo ao estrangeiro. Embora Portugal fosse já o maior produtor mundial de cortiça, apenas 5% da produção nacional era transformada no país. O restante era exportado sem criar valor acrescentado e gerando, internamente, escassez de matéria-prima.

Arranque da estratégia de verticalização

A estratégia da família Amorim vem de facto contrariar esta tendência, tanto mais que o armazém de Abrantes se transformou, logo em 1939, numa fábrica de preparação de pranchas de cortiça. A empresa passa a integrar na sua cadeia de valor quer a produção de matéria-prima, quer o fabrico das rolhas, abrindo assim novas potencialidades ao seu negócio. E nem os constrangimentos ao comércio internacional decorrentes da Segunda Guerra Mundial ou o devastador incêndio das instalações da empresa em Santa Maria de Lamas, em 1944, lograram tolher a evolução da Amorim & Irmãos.

Terminado o conflito mundial, novos mercados e novos negócios se perfilam no horizonte da família Amorim. O otimismo que perpassa o mundo impulsiona a recuperação económica e revitaliza o comércio internacional, favorecendo as empresas de vocação exportadora, como era o caso da Amorim & Irmãos. O mercado da cortiça e seus derivados estava de novo em alta, mercê da crescente valorização, por diferentes sectores, das qualidades desta matéria-prima.

Caberia à terceira geração da família conduzir a empresa durante o boom económico do pós-guerra. Quatro sobrinhos de Henrique Alves de Amorim – José, António, Américo e Joaquim – tomam as rédeas do negócio em 1953 e iniciam um processo de expansão que irá revolucionar a indústria corticeira portuguesa. Na altura, 80% da cortiça nacional era exportada como matéria-prima, e não como produto. Havia, pois, que criar mais valor a partir da cortiça, passando a empresa a transformar (em produtos) a matéria-prima, ao invés de meramente a exportar em bruto.

É com esta estratégia de verticalização que, em 1963, nasce a Corticeira Amorim, hoje Amorim Cork Composites, empresa que, a partir dos desperdícios da produção de rolhas pela Amorim & Irmãos, cria uma nova área de negócio para a família: os granulados e aglomerados de cortiça. Estes derivados da cortiça têm múltiplas aplicações, graças ao seu elevado desempenho no isolamento térmico, acústico e antivibrático. O objetivo da nova empresa era transformar 70% dos desperdícios em grânulos e estes em aglomerados, puros e compostos, de grande qualidade.

Consciente do potencial económico da transformação da cortiça, a família Amorim aposta no desenvolvimento de novos produtos e aplicações, como o parquet e a corkrubber (mistura técnicas de cortiça com borracha). Para concretizar esta estratégia, foram constituídas, entre 1966 e 1969, várias subsidiárias em Portugal, como a Inacor (produção de aglomerado expandido de cortiça), a Itexcork (transformação e exportação de cortiça) e a Corticeira Amorim Algarve (produção de aglomerados negros).

É também neste período que se dá a abertura da primeira subsidiária no estrangeiro, a austríaca Gerhard Schiesser GmbH, em 1967, que abastecia o mercado do Leste europeu. Na altura, e por força da nova ordem mundial do pós-guerra, Portugal não tinha relações diplomáticas com os países da “Cortina de Ferro” e o intercâmbio comercial era, também ele, quase inexistente. E foi Gerhard Schiesser – austríaco que, após a Segunda Guerra Mundial e no âmbito de uma iniciativa humanitária, havia sido acolhido em Portugal pela família Amorim com apenas nove anos – quem fez a ponte com os mercados da Europa Oriental, permitindo ao Grupo ultrapassar as restrições políticas da época e estabelecer uma dinâmica relação comercial com os países que orbitavam em torno da União Soviética.

Mais tarde, em 1972, é criada em Marrocos a primeira fábrica do grupo fora de Portugal, localizada na segunda região de montado de sobreiro mais importante do mundo: a costa mediterrânea de África. Desta forma, o Grupo aproximava-se da matéria-prima para reforçar a sua capacidade de produção e exportação. A presença em Marrocos, 3.^o maior produtor mundial de cortiça, permitia diminuir a dependência da oferta de matéria-prima do mercado interno e, consequentemente, da sazonalidade da floresta de sobreiro portuguesa.

Consolidada a liderança no sector das rolhas (75% da produção nacional), o Grupo Amorim conseguiu, com o novo portfólio de empresas, aprofundar a sua estratégia de verticalização e reforçar a

sua dimensão internacional. De resto, a aquisição e criação de empresas para diversificação das áreas de negócio prossegue nos anos 70, sendo de assinalar, em 1976, a compra da Samec (uma das maiores empresas da indústria corticeira espanhola) e a abertura da Portocork Internacional (produção de rolhas de cortiça natural) e da Ipocork (atual Amorim Cork Flooring), que marca a entrada do Grupo no mercado dos parquets e dos revestimentos.

Influência tutelar de Américo Amorim

No pós-guerra, uma figura emerge como principal referência na liderança da empresa: Américo Amorim (1934-2017). O quinto filho de Albertina e Américo Amorim, sobrinho de Henrique Alves de Amorim, estava na empresa desde os 19 anos e foi o mentor da estratégia de alargamento das relações comerciais ao Leste europeu, então apartado do Ocidente por divergências geopolíticas. Américo Amorim aproveitou as oportunidades de negócio na União Soviética e nos países que gravitavam na sua esfera de influência política, de tal forma que, em 1958, a Amorim & Irmãos se torna o maior exportador português para a Europa de Leste – mercado, à época, quase proscrito do comércio internacional.

Américo Amorim revelou, aliás, o mesmo pragmatismo nas relações com o Estado Novo, regime que havia imposto a chamada Lei do Condicionamento Industrial. O empresário soube desenvolver-se dos espartilhos que Salazar colocava à criação de novas empresas e produtos, designadamente ao constituir a Corticeira Amorim. Já depois da revolução de 25 de Abril de 1974, Américo Amorim demonstrou a mesma argúcia e sentido prático ao negociar com as cooperativas comunistas do Alentejo o abastecimento de cortiça durante o PREC. Isto apesar de herdades suas também terem sido ocupadas por populares.

Passados os ventos revolucionários, Portugal assume-se como país transformador de cortiça. Metade da cortiça exportada era já transformada industrialmente, representando 75% do valor das vendas ao exterior do sector. É neste contexto que o Grupo Amorim assume, na década de 80, uma nova estratégia empresarial para o seu principal negócio: a produção de rolhas. O grande objetivo passou a ser a satisfação do cliente final, ou seja, as empresas da fileira do vinho.

Esta nova dinâmica empresarial exigiu avultados investimentos em I&D, bem como na definição técnica dos parâmetros do produto e num sistema pioneiro de controlo da qualidade das rolhas. Foram introduzidas novas técnicas de lavagem, tratamento e controlo de processo, ao mesmo tempo que se definiu um caderno de encargos e especificações técnicas. Desta forma, o Grupo colocou-se na vanguarda da produção de rolhas. A sofisticação técnica e tecnológica da cadeia de valor garantia um produto de melhor qualidade, o que permitiu reforçar as relações com os produtores de vinho numa base de confiança, interação e sinergia.

Entre os investimentos realizados nessa época, assinala-se a criação, em 1982, de uma empresa direcionada especificamente para a produção de rolhas para champanhe e espumantes, usando tecnologia de ponta. Um ano mais tarde, entra em atividade o Labcork, um laboratório de investigação, desenvolvimento e controlo de qualidade. Esta unidade de I&D é transversal a todas as áreas de negócio do Grupo, pois também no mercado dos aglomerados a competitividade internacional e as novas aplicações deste derivado de cortiça passaram a exigir quer o desenvolvimento de novos produtos, quer a melhoria qualitativa do portfólio já existente.

A produção de aglomerados conheceu, a partir dos anos 80, um forte impulso, dada a crescente aplicação deste material não apenas na construção civil mas também em sectores de elevado perfil tecnológico. Os aglomerados começaram, então, a ser utilizados na produção de equipamentos automóveis, centrais nucleares e satélites, por exemplo. Houve, assim, um acréscimo da procura em países

mais desenvolvidos, o que motivou a criação, em 1981, de uma subsidiária no Canadá. A partir desta unidade, seriam estabelecidas as bases para a entrada do grupo no mercado dos EUA.

Para reforçar a capitalização, e alavancar o processo de internacionalização, as quatro maiores empresas do Grupo Amorim (Amorim & Irmãos, Corticeira Amorim Indústria, Ipcork e Champcork) lançam, em 1988, uma oferta pública de venda de ações representativas do seu capital social na Bolsa de Valores de Lisboa. A abertura ao capital externo permite que o Grupo se aventure em mais investimentos no exterior, como a aquisição do grupo sueco Wicanders, em 1989, tendo em vista a expansão nos países do Norte e Centro da Europa.

A diversificação e globalização do negócio levam igualmente à compra, em 1992, da Carl Ed. Mayer (Alemanha) e da CDM (Bélgica), empresas especializadas em revestimentos de cortiça e isolamentos acústicos. Foram também adquiridas, em 1997, as atividades ligadas à cortiça com borracha do grupo GTS e, no mesmo ano, é constituída a Amorim Isolamentos (hoje Amorim Cork Insulation). Em 1999, a Corticeira Amorim e a Concha y Toro, a maior produtora de vinhos do Chile, adquirem a totalidade do capital da empresa Indústria Corchera SA, parceira do Grupo há mais de 30 anos.

Com a constituição de empresas no exterior, com a aquisição de outras tantas empresas e também através de parceiras estratégicas, o Grupo montou uma rede de distribuição própria que cobria os mais importantes países produtores de vinho: França, Itália, Espanha, Austrália, EUA, Argentina e Chile.

Aposta na inovação e na sustentabilidade

A entrada no novo milénio traz uma maior verticalização do processo de fabrico de rolhas, com a abertura de uma moderna unidade industrial em Ponte de Sor, localizada numa zona (Alto Alentejo) com vasto montado de sobro. É nesta nova fábrica que se vão produzir os discos para rolhas Twin Top®, tendo, para tanto, sido introduzido o inovador sistema de cozedura de cortiça CONVEX®. Inaugurada em 2000, a unidade de Ponte de Sor potencia a aproximação à produção florestal e possibilita um maior controlo qualitativo da matéria-prima, diferenciando a empresa a nível internacional e credibilizando, pela qualidade, performance e eficiência, os seus produtos. De resto, um ano depois é criada uma fábrica muito semelhante à de Ponte de Sor, mas em Coruche, que se dedica à produção de discos para rolhas de champanhe, comercializadas sob a marca Spark®.

Será também no século XXI, em 2001, que a quarta geração da família assume a liderança. Então com 34 anos, António Rios de Amorim sucede ao tio, o carismático Américo Amorim. Com uma sólida formação académica, o novo CEO incute uma visão empresarial mais moderna ao Grupo, numa altura em que emergiam com sucesso os vedantes de plástico e de metal. A estratégia de António Rios de Amorim centrou-se na credibilização da clássica rolha de cortiça, através de um maior investimento na inovação, na transferência de tecnologia, no desenvolvimento de produto, na promoção da sustentabilidade e nas práticas de economia circular. Todas as unidades de negócios passaram a incorporar modernas estruturas internas de I&D+i e estabeleceram ambiciosos objetivos de desenvolvimento sustentável. Com tecnologia que permite uma performance de TCA (tricloroanisol) não detetável numa análise rolha a rolha, a rolha reforçou o seu estatuto de melhor vedante para o vinho, quer pelas suas qualidades naturais (elasticidade, aderência, longevidade e permeabilidade), quer pelos seus benefícios ambientais (retenção carbónica).

É António Rios de Amorim quem conduz o processo de reestruturação do universo de fábricas da Unidade de Negócio Naturais, separando a gestão das duas principais áreas de intervenção: o procurement e a preparação da matéria-prima cortiça (Unidade de Negócio Matérias-Primas); e a produção de rolhas (Unidade de Negócio Rolhas). O objetivo é racionalizar custos, centralizar serviços e

uniformizar processos produtivos dispersos por diferentes unidades fabris. Neste sentido, a Amorim & Irmãos (Unidade de Negócio Rolhas) lidera, em 2002, um processo de fusão com as outras unidades fabris, que até aqui operavam autonomamente no mercado.

Com António Rios de Amorim, o Grupo prossegue a sua política de aquisição de concorrentes nacionais e internacionais. Importa referir, a título de exemplo, a tomada de posição dominante na Sociedade Nacional de Cortiça Tunisina, em 2001, que assegura o acesso à principal zona de produção de cortiça da Tunísia e Argélia. Refira-se ainda a compra do Grupo Equipar, em 2005, que permitiu alargar a oferta de rolhas de elevada performance técnica e sensorial.

Destaque também, no ano seguinte, para a entrada no capital da Société Nouvelle des Bouchons Trescases, uma referência de prestígio no mercado de rolhas francês. Merecem igualmente menção as aquisições, em 2007, de 87% do também francês grupo Oller, operação que veio reforçar a capacidade de produção e distribuição de rolhas de champanhe, e da Sobefi, uma unidade de produção e comercialização de rolhas capsuladas igualmente localizada em França, cuja tomada de controlo possibilitou um melhor posicionamento nos segmentos de alto valor acrescentado.

Em 2008 concretiza-se a compra de 100% do grupo alemão Cortex e de 25% da sociedade norte-americana US Floors. Desta forma, foi possível juntar no Grupo dois dos mais relevantes distribuidores de pavimentos de cortiça dos respetivos mercados. Em 2012, por seu turno, é adquirida a Trefinos, a maior produtora de rolhas para champanhe e vinhos espumantes da Catalunha. Outra operação de vulto foi a aquisição de 60% do grupo francês Bourrassé, em 2017, que representou um investimento de cerca de 29 milhões de euros.

Simultaneamente, foram criadas novas empresas, tirando partido do investimento realizado em inovação. São os casos da Amorim Cork Research (2007), uma unidade de I&D transversal ao Grupo, e da Amorim Cork Ventures (2014), uma incubadora de negócios para fomentar o desenvolvimento de novos produtos e negócios com cortiça.

Um dos traços distintivos da liderança da quarta geração da família é, como vimos, a inovação. A outra marca d'água é o compromisso com a sustentabilidade. Desde logo porque a indústria corticeira exige uma cadeia de produção sustentável, na medida em que a matéria-prima, a cortiça, depende da preservação dos montados de sobro – um dos ecossistemas de maior biodiversidade da Europa. Por outro lado, as florestas de sobreiro desempenham um papel fundamental no combate às alterações climáticas, pela sua extraordinária capacidade de retenção de CO₂.

O Grupo Amorim assumiu a responsabilidade de preservar e expandir o montado de sobro, bem como de orientar as suas atividades industriais segundo os princípios da economia circular (redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia). À luz destes compromissos, o Grupo apresenta uma taxa de 100% de aproveitamento da cortiça, valoriza cerca de 90% dos seus resíduos, mais de 80% dos materiais que consome são de origem renovável e 63% da energia que utiliza provém da biomassa. Acresce que, em parceria com outras entidades, o Grupo já possibilitou a plantação, desde 2008, de mais de 971 000 árvores autóctones. Com uma matéria-prima 100% natural, reciclável e reutilizável, a cortiça, o Grupo pode hoje orgulhar-se de ter um balanço de carbono com impacto positivo, ou seja, promove a retenção de mais CO₂ do que aquele que liberta.

Importa sublinhar, como marco na promoção da sustentabilidade do Grupo, a inauguração da primeira unidade mundial de reciclagem de rolhas, na Amorim Cork Composites, em 2009. Com esta valência, foi possível viabilizar o programa Green Cork – uma parceria entre a Quercus e a Corticeira Amorim para recolha e reciclagem de rolhas, cujas receitas revertem para a plantação e preservação da floresta autóctone portuguesa.

De resto, já em 2007 (reportado a 2006) a Corticeira Amorim havia publicado o primeiro Relatório de Sustentabilidade da indústria portuguesa e iniciou uma comunicação regular, sistemática e estruturada das suas políticas e práticas em matéria de impacto ambiental. Este foi o primeiro passo de uma iniciativa mais ampla no âmbito da sustentabilidade, o Programa Escolha Natural, lançado com o objetivo de promover políticas e práticas de desenvolvimento sustentável, incluindo a circularidade do negócio e o aumento da competitividade do grupo.

Atualmente, a família tem a seu cargo uma das maiores, mais empreendedoras e mais dinâmicas multinacionais de origem portuguesa. A Corticeira Amorim é o maior grupo de transformação de cortiça do mundo, com 19 unidades industriais e 10 joint-ventures espalhadas pelos cinco continentes e uma rede de distribuição mundial constituída por 51 empresas e centenas de agentes. Cerca de 93% das vendas são realizadas no mercado externo, em mais de 100 países e para cerca de 27 mil clientes. Atualmente, o Grupo emprega 4.431 pessoas, 1.200 das quais fora de Portugal.

Em 2019, o Grupo registou 781 milhões de euros em vendas consolidadas, indicador que traduz o sucesso de uma estratégia que concilia a sua cultura secular e os seus valores de sempre (orgulho, ambição, iniciativa, sobriedade e atitude) com as políticas e preceitos do presente, como o alinhamento das suas práticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a responsabilidade social e o investimento em investigação, desenvolvimento e inovação.

Devemos ter sempre em mente que a obra nunca está acabada. Teremos de prosseguir com humildade, determinação, eficácia e rigor, criando uma constante insatisfação em cada um de nós, do mais modesto colaborador ao máximo responsável da empresa.



Américo Amorim

António Ferreira Amorim

As pessoas sempre em primeiro lugar

Nascido em 1928, António Ferreira Amorim cresceu e foi educado no estoicismo. O mundo do trabalho nunca lhe foi estranho. Seus pais, Américo Alves Amorim (1898-1953) e Albertina Ferreira de Amorim (1895-1951), com oito filhos em idade escolar, tinham uma vida frugal e regrada. Os filhos mais velhos começaram cedo a trabalhar, nomeadamente na fábrica, durante as férias. António, o terceiro de oito irmãos e irmãs, inculcou tão arreigadamente os valores tradicionais da família, em particular o orgulho, a ambição e a sobriedade, que se tornou uma figura referencial do Grupo.

Seria o falecimento de Américo Alves Amorim que precipitaria os seus filhos homens, José, António, Américo e Joaquim, para a direção da empresa. À semelhança do que os seus tios haviam feito há 30 anos, os quatro irmãos repartiram tarefas e responsabilidades entre si. A António Amorim coube-lhe o sector da produção e rapidamente se afirmou na liderança da fábrica graças não só ao rigor e eficácia da sua gestão operacional, mas também à sua personalidade forte e cativante. Liderou várias gerações de técnicos e operários e introduziu, desenvolveu e maximizou muitos métodos e tecnologias de transformação da cortiça.

Correu mundo ao serviço do Grupo, fechando negócios, por vezes surpreendentes, em diferentes países. Também viveu várias situações dramáticas, como os incêndios que, no passado, fustigaram as fábricas do Grupo. Tempos houve em que deflagrava um “incêndio todos os anos”, lembra António Ferreira Amorim, que, fazendo uso do seu carácter assertivo, metódico e pragmático, chegava a liderar os bombeiros no combate às chamas.

Dos quatro irmãos da terceira geração da família Amorim, António foi aquele que melhor conheceu o “chão de fábrica”. Nos mais de 70 anos que dedicou ao Grupo, viveu intensamente o sucesso e a frustração, o desafio e a angústia, a harmonia e o conflito, a superação e o esmorecimento que compassam os dias do labor industrial. Por isso, o seu baú de recordações está repleto

de histórias de homens e mulheres que deram o melhor de si mesmos à indústria corticeira. Privou de muito perto com os operários, com o cuidado e entusiasmo que lhe são característicos, construindo uma relação de cumplicidade que valeu ao Grupo várias décadas de produtividade fabril, segurança, motivação profissional e tranquilidade social.

“A gente anda sempre a aprender”. Ainda é, hoje, uma das máximas de António Ferreira Amorim, que na sua vida profissional revelou humildade para escutar e conversar com os trabalhadores. “Tem de haver um diálogo muito de perto com qualquer operário. Eles têm alguma coisa para ensinar. E nós temos de ensinar mas também de aprender. É assim que chegamos lá”, defende.

E reforça a necessidade dos jovens mostrarem abertura e humildade para escutar a voz da experiência. “Esta geração tem de saber ouvir. Os mais novos não sabem tudo. Sabem alguma coisa, mas não têm a prática. Uma coisa puxa a outra”, considera António Ferreira Amorim. “Às vezes digo para fazer assim e eles fazem assado. Eu ponho as pessoas à vontade: ‘quando não estiveres de acordo, diz’. Mas a prática é que manda. Na cortiça dois e dois não são quatro. São cinco, são sete, são oito, são dez.... É o que eu digo. Não há outra solução”.

O seu conhecimento profundo do negócio, das pessoas que todos os dias o tornam possível, e a sabedoria com que encara a vida fazem com que olhe com ânimo para o futuro: “A nova geração está preparada; está bem servida; tem muita visão e capacidade de trabalho”, salienta. “Os tempos que se vivem hoje não são fáceis; mas nunca foram fáceis. Os novos gestores têm de ser sempre os melhores, não olhar a sacrifícios e dar o exemplo. O Grupo tem tudo para dar certo. E vai dar!”

Aos 92 anos, António Ferreira Amorim vai diariamente à fábrica de Mozelos. É o decano da família ainda em atividade no Grupo e, por isso, é também a sua memória viva e o guardião dos seus valores.



Delfim Martins

Quando o desenrasque é um talento

Dá corpo à ideia de que a antiga 4.^a classe valia quase uma licenciatura de hoje. Exageros à parte, Delfim Martins é um notável exemplo de ascensão profissional e social. Oriundo de um meio humilde, começou a trabalhar ainda criança e com poucos estudos. Conquistou tudo a pulso. Forjou, em particular, uma cumplicidade coriácea com Américo Amorim, com quem, garante, tinha uma relação “de irmão para irmão”. Tornou-se um comprador de referência do Grupo, mas só depois de passar por esse “alfobre” de talento que era a “prancha”.

“Comecei onde acabei: sempre ligado à cortiça”. Concluída a 4.^a classe, uma outra escola se abriu para Delfim Martins, então no limiar dos 14 anos. A aprendizagem de uma vida fê-la, a partir de 1960, na “prancha” da Amorim & Irmãos, tendo percorrido toda a cadeia de valor desta área operacional: “desde a giga à cabeça até pesar fardos e fazer descontos”, passando por tarefas como recortar, enfardar e escolher a cortiça. Teve a felicidade de ter um mestre, o Sr. Mariano, que “ensinava tudo sobre a cortiça”. Por isso, “‘prancha’ era, nessa altura e muitos anos depois, o alfobre da Amorim & Irmãos. Era preciso um homem para trabalhar nas rolnhas, vai à ‘prancha’. Era preciso um para os blocos, vai à ‘prancha’. Era preciso para o escritório, vai à ‘prancha’”.

Já com o bacharelato da “prancha”, Delfim Martins sentiu que estava na altura de experimentar novos voos. E fez saber isso mesmo a Américo Amorim, depois de regressar da tropa, em 1971. Confrontou-o, sem rodeios: “Arranje-me aí outra coisa que eu não quero viver toda a vida dentro da ‘prancha’. Ele deitou-me a mão ao ombro e respondeu: ‘Vai à tua vida. No dia 2 de janeiro estás aqui que já tenho um serviço para ti’. Nesse dia fui à ‘prancha’ e o Sr. Américo agarrou-me por uma orelha, abriu o portão e disse-me: ‘A partir de hoje, a tua vida é aí fora. Desenrasca-te!’”. E foi assim que Delfim Martins se tornou Comprador de Cortiça.

Começou então uma vida de vagamundo. Trabalhou em Espanha, Itália, França, Marrocos, Argélia, Tu-

nísia... “Fui para Tabarka pôr a fábrica a trabalhar como devia ser. Era para lá ficar, até. Mas o Dr. António [Rios de Amorim], já na altura, achou por bem trazer-me: ‘Você faz falta aqui, não fica aí’”. De todas estas experiências internacionais herdou um capital de conhecimento invejável: “Não sei se haverá alguém no mundo que conheça essas zonas todas [de florestas de sobreiros na bacia mediterrânica] como eu conheço, a palmo. Foram anos e anos seguidos”, sublinha Delfim Martins.

E tudo isto, vale a pena repetir, com a 4.^a classe. Ou seja, sem dominar outras línguas ou ter uma cultura cosmopolita. Mas Delfim Martins é um furão e, por isso, nada o estorvava na hora de fazer negócios e defender os interesses do Grupo. Um dia, “o Sr. Américo disse-me assim: ‘Ó Martins, segunda-feira pegas na mala e na Maria e vais para Itália fazer o levantamento do que aquilo tem’. E eu respondi: ‘Ó Sr. Américo, mas eu não sei falar italiano’. E ele: ‘O problema é teu. Há muitos professores’. O certo é que tive aqui uma professora a dar-me aulas todos os dias. Claro que dava para desenrascar. Fiz tantos anos de Espanha, mas falar espanhol, não falo”. Depois de abandonar os mercados externos, ficou responsável pela compra e venda de cortiça na região de Trás-os-Montes.

Reformado desde 2010 e entregue às leituras (“li cerca de 40 livros na pandemia”), Delfim Martins confessa que, quando regressa à sede do Grupo, “a emoção aparece”. Afinal, foram 50 anos de “grandes lutas” – e muitas vitórias. Tem umas “saudades loucas” de Américo Amorim, que “adorava” e admirava (“via através das paredes”, assegura). Jogava ténis com o empresário mas, como não se deixava vencer, acabou “irradiado”, conta divertido. Dessa especial relação fica, para o futuro, a convicção de que “o Dr. António [Rios de] Amorim consegue ser capaz como o tio era. Nasceu aqui dentro, andou comigo aí fora a dar umas voltas e tem uma capacidade de trabalho fora do vulgar”, diz a propósito do Presidente e CEO da Corticeira Amorim.



Manuel Martins

O “fura-vidas” da Portocork

Trabalhou 53 anos no Grupo Amorim, durante os quais se orgulha de ter aprendido “tudo o que havia para aprender sobre rolhas. Vou a qualquer parte do mundo e não tenho medo de discutir com ninguém a rolha em si”, diz. E não há razão para duvidar. Manuel Martins começou ainda criança, com 13 anos, na receção das pranchas de cortiça da Amorim & Irmãos e depois subiu a pulso até à direcção da Portocork Internacional, que ajudou a criar em 1978.

Manuel Martins entrou no Grupo em 1963 e, apesar da sua tenra idade, não foi poupado ao trabalho braçal mais exigente. “Andei, ainda moço, com gigas à cabeça a servir os profissionais, a encher bancas, [a fazer] tudo o que era preciso. Aos 16/17 anos, comecei a recortar e a escolher as pranchas [de cortiça]. Fui escolhedor de prancha até aos 21 anos”, conta. Entretanto, foi cumprir o serviço militar durante 35 meses e, logo após o regresso à empresa, é surpreendido com um inusitado convite da Administração: “Resolvemos em Conselho de Administração fazer a Portocork. E eu disse-lhes logo: vem aí o Martins e fica a tomar conta [da empresa]’. Alertei que não sabia nada de rolhas e responderam-me: ‘Vais aprender’”.

E assim foi. Em julho de 1974, Manuel Martins veio para a Amorim & Irmãos inteirar-se sobre tudo o que diz respeito às rolhas (do produto ao negócio). Essa espécie de estágio durou quase um ano, tempo durante o qual aprendeu a escolher rolhas à mão junto de 200 mulheres. Pouco depois começa a ser montada a Portocork, que se destinava ao tratamento de rolhas para um cliente e sócio alemão da empresa de nome Graf. Depois, a Portocork evoluiu para a produção e comercialização de rolhas naturais de alta qualidade direccionadas para o mercado externo. w

“De 1978 a 2016, fiquei sempre responsável por aquilo [a Portocork] e nunca tive um dia de baixa nem um dia de seguro. Uma vez parti um joelho no futebol e andei sete semanas engessado. Levavam-me à fábrica, sentavam-me e com as muletas andei sempre. Passava mais tempo ali [na fábrica] do que em casa”, relata Manuel Martins, que personifica assim um dos principais valores do Grupo: a atitude.

Típico *fura-vidas*, Manuel Martins ganhou a confiança de Américo Amorim, que reconhecia a sua importância na direcção da Portocork. “Ele era uma pessoa amiga. Antes de morrer veio aqui e, sem querer, calhou no dia em que faço anos. Estava de casaco pelas costas, e quando o vi disse: ‘Não me diga que vem aqui hoje de propósito por minha causa. Porquê, Jó? (ele tratava-me por Jó). Porque faço anos’. Dei-lhe um abraço. Abriu o leque da vida dele...”. Américo Amorim era, aliás, presença assídua no lanche de natal da Portocork. “As pessoas diziam: ‘Como é que consegues trazer cá o Sr. Américo? Vinha uma ou duas vezes por ano à Portocork, mas no lanche estava sempre. Marcava presença”. E um dia até convidou toda a gente para a casa da Granja, numa sexta-feira à noite. “Estivemos lá até às três da manhã. Houve quem se atirasse à piscina...”.

Sem grandes estudos ou domínio de línguas estrangeiras, Manuel Martins afoitou-se mundo a fora. “Lembre-me que, passados 15 dias na Portocork, fui logo à Alemanha. Apanhei o maior susto da minha vida. Nunca tinha viajado de avião, nem sabia nada de alemão nem de inglês. Fui sozinho. A secretária do Graf ficou de estar à minha espera no aeroporto. E estava. Só que, para ser mais fácil para mim, levei bagagem de mão. E ela foi para a recolha de bagagem.... Eu nem sabia chamar um táxi; só sabia ‘ausgabe’ (saída), que me tinham ensinado”, conta. Passado o susto, as viagens sucederam-se para Itália, França, África do Sul e EUA, onde está sediada (em Napa Valley, Califórnia) a subsidiária Portocork América.

Reformado, Manuel Martins considera que “a empresa [Portocork] já atingiu quase o máximo. Quase. O que é preciso, agora, é manter. Mas tem de haver um grande respeito pelo cliente. Porque, com uma dimensão destas, não se pode fracassar”. Mas o Grupo tem “sorte nas pessoas”, inclusive das novas gerações. “O Dr. António [Rios de Amorim], que vi pequenino aqui a *rabiar*, gosta do produto e especializou-se. É a pessoa certa para um Grupo desta dimensão”.



José António Sabas

O faz-tudo da fábrica de Silves

Foi um faz-tudo em Silves e tudo fez pela fábrica. Começou como administrativo, passou pela contabilidade, foi encarregado de produção, esteve nas vendas, subiu a diretor industrial e, por fim, assumiu a gerência. Tudo isto em 50 anos de intensa dedicação. “Para mim, a fábrica estava em 1.º lugar. Não faltei dia nenhum. Se forem ver a minha folha da Segurança Social, estão lá os vencimentos completos”, assevera José António Sabas, hoje com 70 anos.

Entrou no Grupo com apenas 16 anos, no longínquo ano de 1966. Foi trabalhar como administrativo *multitask* no escritório da então Corticeira Amorim de Silves, que produzia aglomerado negro e granulado para isolamento. Depois passou para o serviço de contabilidade, onde era processada a informação económico-financeira da fábrica para posterior envio para a sede, em Mozelos. Desceu ao “chão de fábrica” enquanto encarregado da produção, o que pode ser visto como “passar de cavalo para burro”. Mas “também nunca me importei muito com isso”, garante.

Após cumprir o serviço militar, entre 1970 e 1973, José António Sabas regressou brevemente à fábrica e de seguida aventurou-se na área comercial, depois da conclusão de um curso de Operacional de Vendas. E, mais uma vez, desdobrou-se em tarefas: “Contactava clientes no exterior, vendia o produto, fazia de tudo... Ia buscar o camião, ia buscar a cortiça, carregava os vagões... Conhecia todas essas tarefas de olhos fechados”. De regresso ao escritório, passou “a definir as expedições tanto do serviço exterior como do serviço interno. A partir dessa altura, comecei a contactar com o Carlos Manuel”.

Com um conhecimento tão amplo e profundo da Corticeira Amorim Algarve, assim se chamava à época (hoje Amorim Cork Insulation - Unidade Industrial de Silves), não é de admirar que “José António, de Silves” tenha, no início da década de 1990, sido convidado para diretor industrial da empresa. E logo de seguida, em 1995, assumiu também a gerência. “Fiquei a tomar conta de tudo sozinho. Não tinha o apoio dos engenheiros; toda a gente tinha saído”, conta. Mas não se atrapalhou:

“Tinha os meus conhecimentos. Como estava no escritório, era eu quem fazia os relatórios mensais. Mexia mais ou menos em todos os cordelinhos”.

Acresce que José António Sabas gozava da confiança e apoio da família Amorim. “Trataram-me sempre bem e eu também os tratei sempre bem. Tenho uma boa recordação da família Amorim”. Mas “nunca precisei de ir ‘fazer clamores’, como se costuma dizer, aos patrões. Eu resolvia as coisas. As coisas passavam de negativas a positivas”. Para tanto, valeu-se da “escola muito boa” que Américo Amorim lhe proporcionou durante anos. “Preparou-me para situações futuras: saber fazer as coisas, enfrentar os desafios todos, nunca dizer não e ir sempre para a frente. Nunca se chateou comigo, nunca. Mas eu também fazia as coisas como devia ser”, diz, lembrando as “descomposturas” que Américo Amorim dava nas reuniões com os diretores do Grupo. “Se me dissesse aquilo, nunca mais abria a boca. Nem aparecia lá!”.

Orgulha-se de “honrar os seus compromissos”, preceito muito valorizado no Grupo. “Felizmente, nesse aspeto, nenhum patrão me chamou diretamente a atenção para nada. Se me chamasse uma vez, não me chamava mais vez nenhuma”. Com esta atitude, José António Sabas desenvolveu e consolidou a fábrica de Silves dentro do Grupo, evitando inclusivamente o seu encerramento. “Nunca fiz as coisas para depois me agradecerem — era a minha obrigação”.

Reformado desde 2016, “José António, de Silves” continua a acompanhar a situação da empresa... Mas de uma forma muito peculiar: “Basta-me ver o fumo para saber se a fábrica está a trabalhar bem ou se está a trabalhar mal”.



Avelino Ribeiro

As melindrosas missões do 'guardião' dos salários

São 50 anos a lidar com uma questão muito sensível na vida das empresas: os salários. Com a agravante de que, durante muito tempo, os pagamentos eram feitos em dinheiro vivo. Ora, isso exigia condições de segurança reforçadas. Tanto assim que, nos efervescentes dias da Revolução de Abril, as visitas às agências bancárias eram feitas com encarniçada escolta policial. Uma dessas operações acabou, inclusivamente, com um tiro accidental no tejadilho do carro. Mas Avelino Ribeiro teve outras missões melindrosas a pedido de António Amorim, cujo exemplo de abnegação e disponibilidade para qualquer tipo de tarefa recorda com admiração.

A entrada no Grupo Amorim foi penosa. Com apenas 13 anos, Avelino Ribeiro estreou-se no mundo do trabalho a carregar camiões com fardos de cortiça, em 1969 (embora oficialmente só em 1970, por já ter 14 anos). “Era uma coisa horrível. Havia umas mochilas, um saco grosso de ráfia que tinha um chapéu. E formava-se um grupo de pessoas e depois põe mais um [fardo], põe mais outro... Tudo feito à unha. Não havia máquinas. Cento e tal quilos à cabeça de cada um. A gente mais tarde dizia, quando queríamos castigar alguém: ‘Tu devias andar com a mochila dos fardos para saberes dar valor à vida’”. A este tormento não se escusava António Amorim, que, “durante muito tempo, também participava nas cargas dos camiões”, garante. “O próprio patrão dava o exemplo: arregaçava as mangas e suava”.

Algum tempo depois, Avelino Ribeiro foi trabalhar para a contabilidade da Corticeira Amorim Indústria, onde fazia “o controle dos fardos, daquilo que se produzia. Havia uns relatórios de produção e a gente fazia as ‘existências’, digamos assim”. Um ou dois anos depois, transitou para o departamento de compras (não cortiça) e, mais tarde, ficou-se no departamento de salários (primeiro na Corticeira Amorim Indústria e depois numa área centralizada de salários do Grupo, onde trabalha para todas as empresas).

Quando começou no departamento de salários, “era tudo feito à mão. Havia uma maquineta onde as pessoas

passavam o cartão, mas era a gente, à mão, que fazia a leitura do cartão e depois entregávamos [os dados] na contabilidade. No cartão, a gente muito rapidamente via o tempo perdido, as faltas e coisas do género”, conta Avelino Ribeiro. Depois foram sendo introduzidos mecanismos mais sofisticados, designadamente o *software* de processamento de salários Meta4, em 1999. “Eu acho piada: agora paga-se às pessoas para criar o SAP. Essas coisas, centros de custos, etc. Foi tudo à unha... Sozinho!”.

Mais rudimentar (e caricato) aos olhos de hoje era o pagamento dos salários em dinheiro, circunstância que obrigava a frequentes idas aos bancos para depósitos e levantamentos de numerário, muitas vezes em quantias elevadas. Havia por isso receio e tensão nestas operações, em particular nos periclitantes anos de 1974-75. “Naquele período do 25 de abril, com as confusões, levávamos sempre guardas de G3 no carro. Numa dessas idas ao banco, já quase a chegar à Feira, o GNR ia tão stressado que deu um tiro accidentalmente... PUM! Furou. Foi o tejadilho... Um susto grande”. Noutra vez, o automóvel despistou-se e foi parar a um campo de milho. “Felizmente não foi nada de maior, mas o carro ficou todo amassado”, recorda.

Sobre a história do Grupo, salienta como fator determinante para os bons resultados a “união”. E apela a que esse espírito cooperativo se mantenha no futuro. “Não há sucesso sem que haja uma grande cooperação de todos, quer dos trabalhadores, quer dos superiores, quer da administração. União! Se não houver união e empenhamento (agora chamamos-lhe objetivos), é difícil chegarmos ao sucesso. Tive a felicidade de trabalhar com o Sr. Américo que, com os seus colaboradores mais diretos, montou uma rede mundial que nos permite, mesmo passados tantos anos, ter sucesso. Ele dizia sempre e está escrito: ‘Nem um só produto, nem um só comprador.’ Isto o que quer dizer? Não estarmos dependentes”.



Henrique Sousa

O fiel secretário de Américo Amorim

Até que a morte os separe. Foi assim a relação entre Américo Amorim e o seu secretário Henrique Sousa que, em mais de 40 anos, construíram uma cumplicidade que extravasava as meras circunstâncias do quotidiano laboral. Havia uma fidelidade entre os dois que se sobrepunha às hierarquias e se manifestava, as mais das vezes, em sentimentos extremados: lealdade, confiança e camaradagem, mas também tensão e conflito. Numa das suas muitas dissensões, a reconciliação foi feita com uma jura eterna. Américo Amorim terá dito ao seu fiel secretário é “até morrer”, ao que Henrique Sousa respondeu: “Pronto, até morrer... Foi assim”.

Muito novinho, com 15 anos, Henrique Sousa já afinava máquinas e comprava cortiça. Teve, pois, uma entrada precoce no sector corticeiro. Mas só aos 27 anos, em 1970, é que se juntou ao Grupo. Foi desempenhar as funções de “caixa” na Corticeira Amorim, sendo responsável pelos pagamentos aos operários. À noite, estudava na Escola Comercial. Esteve apenas cinco anos no “caixa”, dado que, em abril de 1975, foi sujeito a uma intervenção cirúrgica. E, depois da paragem para recobro, seria colocado no secretariado. Até se reformar. Ou, nas palavras do próprio, “morri... Foi perpétuo”.

Tornou-se secretário de Américo Amorim em 1977. Os dois já se conheciam desde criança e Henrique Sousa havia trabalhado para o cunhado do empresário. Ainda assim, não escapou a umas boas-vindas algo cáusticas. “Peguei-me com o Sr. Américo logo no dia em fui à Amorim & Irmãos dizer que vinha trabalhar para a Corticeira. Ele virá-se para mim e diz: ‘Mas não é para fazeres como em casa do meu cunhado. Isto é para trabalhar’. E eu respondi: ‘O senhor convidou-me para a Corticeira e está a chamar-me malandro?’. Então o Sr. António disse: ‘Não, não é isso’. E eu disse: ‘Tenho de trabalhar até às sete, oito ou toda a noite. O trabalho é para mim e eu tenho que o fazer’”.

Sobre a sua relação com Américo Amorim, Henrique Sousa não esconde os desgastados, mas sobreleva o seu papel de apaziguador e conciliador. “Ralhávamos

muito um com o outro. Mas, por incrível que pareça, o Sr. Américo aceitava a mudança. Era preciso era saber ‘qual é o dedo que mais vale...’. A coisa que ele mais repudiava era a mentira. Valorizava a seriedade”.

Todos os irmãos lhe suscitam rasgados elogios. “O Sr. António merece uma estátua na Corticeira e o Sr. José na Amorim & Irmãos. O Sr. José era a pessoa que mais conhecia de cortiça do mundo. O Sr. Joaquim era o mais pacífico de todos. Era outro mundo”, considera Henrique Sousa, que se gaba de ter sido “a única pessoa no Grupo Amorim que lavou os pés ao Sr. António”, após um incêndio. “Já lhe tinha dado o *badagaio* e eu lavei-lhe os pés com o maior orgulho”, pois “estavam completamente molhados” do combate ao fogo. “Agarrei-me a ele e ele a mim a chorar às quatro da manhã. O Sr. António é a melhor pessoa do mundo”.

Mas Américo Amorim, esse, era especial. “Recebia os cadernos e era assim [folheava as folhas] que ele lia, três ou quatro folhas [de uma vez]... Nunca vi tal na minha vida”, relata Henrique Sousa, referindo-se à capacidade do empresário para absorver grandes volumes de informação económico-financeira. E até em plena condução. “Ali nos Carvalhos, ele conduzia, falava e lia. Era assim”.

Recorda ainda outro episódio ilustrativo do carisma de Américo Amorim. Após uma das reuniões do Grupo aos sábados, foram todos almoçar no restaurante da Piscina de Lourosa, como habitualmente. “Um pediu tripas, outro pediu sardinha, outro pediu carapau... E o Sr. Américo ‘sempre a pastar a toura’. Entretanto, vira-se para o empregado e diz: ‘Democraticamente filetes para toda a gente’. É que ele tinha outra reunião na Corticeira a seguir ao almoço e depois tinha outra na Granja. Portanto, queria sair”.

Henrique Sousa confia nas novas gerações de dirigentes do Grupo, em particular em António Rios de Amorim, “que tem sido cinco estrelas. De uma educação...”. Mas lamenta que os colaboradores mais novos não tenham um conhecimento mais profundo do *core business* do Grupo: a cortiça.



Jorge Peixoto

O homem que roubava máquinas de escrever

Foi aspirante, guarda-livros, contabilista, chefe de secção, diretor financeiro, diretor-geral, administrador... Informatizou o Grupo, instalou o controlo de gestão, participou na criação da rede comercial externa, montou todas as empresas da Amorim Florestal, reorganizou áreas de negócio e introduziu novas tecnologias. Assessora desde 2016 a Corticeira Amorim, acompanhando dossiês estratégicos para a empresa. Jorge Peixoto é um verdadeiro homem dos sete instrumentos e tem algo parecido com um “toque de Midas”, considerando o seu invulgar talento para montar empresas, modernizar serviços, multiplicar investimentos e rentabilizar negócios.

É um exemplo de ascensão, mobilidade e longevidade no Grupo. Ingressou na Amorim & Irmãos em março de 1970, com 18 anos e a ganhar 1.200 escudos por mês. Tinha escassos meses de experiência profissional numa fábrica de papel e o 6.º ano do curso comercial como habilitações, pelo que foi ocupar a categoria de aspirante na contabilidade da empresa. Quatro anos depois, transferiu-se para a então designada Corticeira Amorim para chefiar a contabilidade. Depois foi por aí acima: guarda-livros, contabilista e diretor financeiro, já depois de licenciado em Economia pela FEP (1976-1981).

Mas o percurso de Jorge Peixoto no Grupo não esteve isento de sacrifícios, o primeiro dos quais compatibilizar as exigências do curso com as obrigações do trabalho. “Eu trabalhava o dia inteiro. Depois ia para a faculdade e estudava até às duas da manhã. Dormia das duas às 8h00, levantava-me e ia trabalhar. E também tinha aulas ao sábado.”

Em 1988, Jorge Peixoto regressa à Amorim & Irmãos, desta feita para gerir a área financeira. Exímio a remover pedras do caminho, iniciou a informatização da empresa de uma forma, digamos, pouco ortodoxa. “Toda a gente usava computadores em 88, mas na Amorim & Irmãos o pessoal ainda usava máquina de escrever. A empresa só tinha dois computadores e um estava coberto com um pano... Para acabar com as máquinas de escrever, tive de as ‘roubar’ um fim de semana. Montei o sistema todo, dei-lhes formação e um sábado ‘roubei-lhes’ as

máquinas de escrever. Todas. O pessoal chegou lá e tinha um computador à frente para trabalhar”.

Em meados da década de 1990, António Rios de Amorim começa a desviar Jorge Peixoto da área financeira e este passa a assumir novas responsabilidades no Grupo. Por esta altura foi diretor-geral da Portocork, assessorou a compra da Inter Champanhe e esteve envolvido na instalação de diferentes unidades industriais do Grupo, tanto em Portugal como no exterior. Jorge Peixoto permaneceu na Amorim & Irmãos até aos anos 2000. Nessa época, a Corticeira Amorim sofreu uma profunda reestruturação e o economista foi convidado a assumir a Direção Geral da Unidade de Negócio Matéria-Prima, onde se manteve mais de 15 anos. “Quem sugeriu o meu nome para ir tratar da Amorim Florestal foi a [consultora] Roland Berger. Pensei: ‘Como é que vou fazer isto? Eu não percebo nada da matéria-prima...’. Mas rapidamente comecei a “achar piada àquilo”, leia-se, ao negócio da cortiça. Talvez pelo “facto de ter passado pela Portocork, uma empresa pequena mas que me pôs em contacto com o mercado”. E o mínimo que se pode dizer é que Jorge Peixoto revolucionou a área mais tradicional da indústria corticeira, designadamente ao introduzir as tecnologias de geolocalização.

Homenageado em 2019 pelo Grupo com o Prémio Carreira, Jorge Peixoto admite ter “saudades da Amorim Florestal. Daquela adrenalina da compra, das viagens, de ir à floresta, de toda aquela insatisfação...”. De resto, a “insatisfação permanente” é, para o economista, a “principal característica” do Grupo. “A ânsia de crescer, de melhorar, é a essência do Grupo. Nós não temos ninguém a pensar que está tudo bem. Nunca está. É incrível. Se nós ganhamos dez milhões, podemos ganhar quinze”. As outras marcas distintivas são “o acesso fácil ao patrão” e a “facilidade de subir na hierarquia”.

Para vencer o futuro, Jorge Peixoto aconselha o Grupo “a olhar para a floresta” e a promover a “mobilidade” dos colaboradores dentro da estrutura empresarial, à semelhança do que foi o seu bem-sucedido percurso nestes 50 anos.



Alice Couto

Memórias de um tempo solidário

Chegou a servir mais de 400 pessoas ao almoço, na cantina da Amorim & Irmãos. Eram outros tempos, certamente mais afanosos, mas que Alice Couto recorda com indisfarçável saudade. Aos 65 anos, 50 deles passados no Grupo Amorim, esta ajudante de cozinha suspira pelo “ambiente muito alegre e familiar” de outrora. Memórias doces de uma juventude feita de coisas simples, como os espontâneos momentos de convívio e solidariedade entre o pessoal da empresa.

“Antigamente trabalhava aqui muita, muita gente. À hora do almoço, vínhamos todos aqui para fora. Ficávamos na risota, a juventude a namorar ... [Havia] muito jovens. Agora são só velhinhos, coitadinhos, como eu”, lamenta. Tem saudades do tempo em que “todos se conheciam bem e viviam de forma saudável e solidária. Quando havia qualquer problema – recorde-me de quando o meu marido esteve muito doente –, as pessoas também viviam o que eu estava a sofrer”.

Trabalha desde os dez anos de idade. Antes de entrar no Grupo Amorim, conheceu o duro quotidiano fabril dos anos 60/70 do século passado. Contraiu, inclusivamente, uma doença de pele devido às débeis condições de trabalho da época. A morte prematura do pai, com apenas 32 anos, entenebreceu um pouco mais uma infância já árdua.

Em outubro de 1970, com 15 anos, “vim para aqui [Grupo Amorim] porque se ganhava mais”. Começou por embalar rolhas na “filtra” (sector onde se filtravam as rolhas), mas o seu profissionalismo e... a sua beleza despertaram atenções. “Eu era impecável, jeitosa, bonita e não faltava... E, um dia, o Sr. José Amorim disse para me mandarem para a cantina. Primeiro, era só café. Fazíamos o café na cantina e vínhamos servir aos escritórios”, explica Alice Couto. Depois tornou-se ajudante do cozinheiro, que chegou a substituir durante um período em que este esteve de baixa. Mas não gostou da experiência.

Guarda gratas recordações de José Amorim. “Tantas vezes me deu boleia. Ele dava boleia a toda a gente. Nós

perdíamos a camioneta e ele passava do Porto para aqui, num mercedes castanho muito grande. Lá vínhamos nós [no carro] todas contentes”.

Recorda ainda os animados convívios no salão grande da empresa, em especial nos aniversários de José Amorim, cuja casa frequentou com assiduidade. “Antigamente, ia muitas vezes a casa dele, quando os filhos faziam anos e ainda eram crianças. Fazia cada jantar em casa dele...”. Nestes serviços conheceu, quer em casa de José Amorim, quer na vivenda da Granja de Américo Amorim, personalidades da vida pública portuguesa, como Mário Soares e Cavaco Silva.

Depois das refeições na Corticeira Amorim passaram a ser asseguradas por empresas de *catering*, Alice Couto foi trabalhar para a Casa do Fundador, espaço museológico criado em 2006 nas primeiras instalações do negócio da família, em Santa Maria de Lamas. Ficou contente quando a convidaram para o novo serviço e, mesmo atormentada pelos achaques da idade, sente-se satisfeita com o trabalho na Casa do Fundador. “O Dr. [António Rios Amorim] é muito fino. Quando lhe vou dar a provar o vinho, olho para a cabeça dele e já sei que está bom e posso servi-lo. Conheço-o tão bem. São estes pequenos gestos...”, diz, deixando implícita a relação especial que criou com as várias gerações da família Amorim.

Por tudo isto, não duvida que irá “chorar baba e rinho” quando se reformar, o que acontecerá em breve. Este será, muito provavelmente, o seu último ano de trabalho. Depois, “vou começar a perder tempo. Até aqui trabalhei anos e anos sem perder uma hora; agora vou começar a perder tempo. Mas tem de ser. Tenho de aproveitar algum tempo”.



Mário Apura

A atribulada vida de um comprador de cortiça

É um homem do terreno, do “mato”, cujos meandros conhece bem desde a adolescência. Andarilhou 50 anos por Ribatejo, Alentejo e Algarve na peugada da melhor cortiça e sempre com o fito de fechar os negócios mais rentáveis para o Grupo. Viveu as profundas transformações do sector corticeiro, desde os anos da brasa da Reforma Agrária até à introdução de tecnologias que otimizam a localização, seleção, transporte e armazenamento da matéria-prima. À beira da reforma, Mário Apura teve uma vida profissional cheia de peripécias, mas muito gratificante. “O Grupo tem-me dado muitas alegrias”, garante o colaborador da Amorim Florestal.

Desde a adolescência que Mário Apura acompanha o pai, encarregado da fábrica de Abrantes, nas suas investidas pelo “mato” para ver cortiça. Mas, a partir de outubro de 1970, com 19 anos e a carta de condução, passou a fazê-lo enquanto colaborador do Grupo Amorim. Com o apoio do progenitor, cedo aprendeu a avaliar a qualidade da cortiça, a estabelecer preços e a concluir negócios. Juntos percorreram de lés-a-lés a zona sul do país, onde o montado de sobre domina a paisagem, em busca de matéria-prima para a fábrica de Abrantes.

Entretanto, dá-se a Revolução de Abril de 1974 e, no final desse ano, acontecem as primeiras ocupações de propriedades agrícolas no Alentejo por trabalhadores. Preconizava-se o fim do latifúndio e a entrega da “terra a quem a trabalha”, lógica que viria a ser consagrada em lei pelo poder político da altura. Nascia assim a Reforma Agrária, que transferia a posse das propriedades agrícolas para Unidades Coletivas de Produção (vulgo cooperativas). A coletivização das terras veio alterar radicalmente o negócio da cortiça e tolher a compra de matéria-prima pelo Grupo.

“Não queriam vender porque diziam que o Grupo era latifundiário”, conta Mário Apura. O estigma entrou-se e as compras de cortiça às cooperativas tinham de ser dissimuladas, para que o apelido Amorim não fizesse borregar os negócios. “As pessoas ficavam com

aquilo na cabeça e pensavam que era verdade. Tive de andar com a carrinha do meu pai, uma Renault 4L, a ver as cortiças das cooperativas para não saberem que eramos do Grupo Amorim. Nós éramos conhecidos por ter [viaturas] Opel e Peugeot”.

Mas depois da famosa “Lei Barreto”, que desmantelou a Reforma Agrária, em 1977, fizeram-se grandes negócios. “Nós comprámos 120.000 arrobas de cortiça só numa herdade na zona da Chamusca”, recorda Mário Apura. A matéria-prima era vendida em leilão, pelo que “muitas vezes víamos 18, 19, 20 lotes de cortiça no espaço de dois dias. Tínhamos de medir as pilhas e abrir buracos para analisar a cortiça”. Agora é diferente: “Hoje [a compra] é mais na árvore. As pilhas são muito poucas”.

Mas as transformações não se ficaram por aqui. Com a abertura da fábrica de Ponte de Sor, em 2000, “tudo mudou. Foi da noite para o dia. Novas instalações e novas tecnologias, até mesmo nas próprias compras. Começámos a ter computadores e GPS; íamos fazer o levantamento das herdades, sinalizar, depois marcávamos os pontos para fazer a respetiva grelha”. Para trás ficava o tempo em que os trabalhadores passavam vários dias no campo a escolher e carregar cortiça. “Eu levava o pessoal na carrinha e eles ficavam no ‘mato’. Levavam os colchões, a comida e aquela coisa toda.... Apanhavam paus e faziam cabanas. Iam à segunda-feira e vinham ao sábado. Andaram anos nisto... Anos! A partir daí as cortiças passaram a ser empilhadas”.

Nem sempre fez bons negócios, admite. Mas tem tido “boas notícias por parte da fabricação das cortiças” que compra, em termos de “rendimento”. Reconhece que teve “um grande apoio”, não só do pai mas também de José Amorim, que liderou a vertente florestal, e até de Américo Amorim, que “foi sempre um ídolo e uma pessoa amiga”. O seu sucesso profissional também se deve ao prazer que sente no dia-a-dia: “Dá gosto a gente andar no ‘mato’ a ver as cortiças... É um trabalho bom. É pesado e duro mas tem liberdade”.



Natália Santos

Uma pioneira da qualidade

Ainda a qualidade era um conceito vago na indústria portuguesa, já Natália Santos se afadigava no desenvolvimento e controlo de produtos do Grupo Amorim. A sua atividade era, à época, inovadora e conheceu uma transformação brutal nas últimas décadas. No laboratório, “nós fazíamos ensaios à matéria-prima e depois ao produto final. Olhando para trás conseguimos ver a evolução que houve, até mesmo em termos ambientais. Na altura, procedíamos ao controlo da matéria-prima e das colas em particular. Quando acabava o ensaio, sobravam colas e para onde iam? Iam para a sarjeta da água. Muito naturalmente. Hoje em dia, é impensável mandar colas para as águas”, diz a antiga técnica e diretora de qualidade da Amorim Cork Composites.

Natália Santos iniciou funções em 1971 e, apesar de não ter qualificações superiores, foi paulatinamente subindo na carreira. “Fui nomeada diretora [da Qualidade] com 40 anos, nos anos 90. Comecei a trabalhar com 17 anos, já tinha uns aninhos de trabalho. Nunca me disseram diretamente mas ouvia: ‘Como é que a Natália, não sendo formada, chegou aonde chegou?’. Como costume dizer, a sorte dá trabalho”. E “foi fundamental a empresa ter apostado em mim. Podia ser muito boa, ter muitas aspirações, mas se a empresa não apostasse em mim, não adiantaria grande coisa. Não tendo um curso superior, sinto obviamente orgulho por chegar à direção de uma empresa com esta dimensão”, confessa.

Ao ser nomeada diretora, não ficou só com responsabilidades na área da qualidade *stricto sensu*, mas também nas áreas correlativas do ambiente e da segurança. Esteve, portanto, envolvida nas diferentes certificações do sistema de gestão da qualidade do Grupo, a última das quais na área energética. Teve, por isso, uma vida profissional repleta de desafios. “Nunca gostei muito de rotina. E toda esta evolução [da área da qualidade] me motivava muito exatamente por causa disso. Eram sempre coisas novas, o que me obrigava a estar sempre a evoluir”, sublinha Natália Santos.

Fiel à máxima “trabalho é trabalho, conhaque é conhaque”, Natália Santos não deixa, porém, de valorizar a componente socializante da atividade profissional, que, em sua opinião, muito contribuiu para a construção do espírito de equipa. Defende por isso a realização de eventos de *team building*, que, no passado, diz terem promovido a “ligação entre as pessoas” do Grupo. “Convivia-se mais e isso, na medida certa, ajuda muito. Tornando-se amigas, as pessoas toleram-se melhor no dia a dia”. Mas convém não confundir amizade com trabalho. “Tive discussões sérias com alguns colegas. Mas acabava a reunião, acabava a discussão. Acho que soube distinguir aquilo que era trabalho daquilo que era conhaque”.

Reformada desde julho de 2019, olha para o retrovisor e destaca dois momentos marcantes nos 48 anos que dedicou ao Grupo. Um deles foi o “grande incêndio que a empresa teve”, não só pela sua “dimensão” mas também pela “forma como o Sr. António Amorim lidou com aquilo. Ele era o comandante das tropas na verdadeira aceção da palavra. Liderou tudo com uma capacidade tremenda”. Natália Santos destaca ainda a fusão da unidade de Santa Marta de Corroios, em Setúbal, com a de Mozelos, em Santa Maria da Feira. “Tive de despedir pessoas de quem gostava muito e que trabalhavam comigo lá. Isso marcou-me muito”. As boas recordações, essas, “são as pessoas” e a “evolução incrível” da empresa.

“Lembro-me de, quando vim para cá, ver as pessoas a acartarem fardos às costas... Não tem comparação possível. Até mesmo em termos de produtos. As colas que nós usávamos eram perigosas (algumas) e ninguém tinha sequer noção da perigosidade para as pessoas. De facto, esta evolução foi incrível”. Mas adverte: “As organizações não valorizam muito o capital humano. E eu acho que o que fez crescer a Amorim Cork Composites, em particular, foi o capital humano que ao longo do tempo se foi criando”.



Fernando Oliveira

O embaixador

É um dos principais responsáveis pela expansão do Grupo Amorim na Ásia. Em 1982, Fernando Oliveira estabeleceu-se na Embaixada de Portugal em Banguecoque, na Tailândia, que havia convidado várias empresas portuguesas a instalarem-se na chancelaria para dinamizarem as suas relações comerciais com os países asiáticos. Só o Grupo Amorim respondeu ao repto do embaixador Mello-Gouveia, tendo inclusivamente oferecido máquinas de escrever elétricas IBM e ladrilhos de cortiça para forrar o chão da embaixada.

Fernando Oliveira esteve sediado na capital tailandesa mais de dez anos, contribuindo superlativamente para o aumento e diversificação das vendas de cortiça do Grupo no mercado asiático. “Eu era o embaixador da Amorim na Asia. Toda a gente me contactava para qualquer assunto: ‘Conheces esta firma? Conheces este contacto?’. Não só tratava de tudo para as empresas todas [do Grupo], como fazia relatórios e metia-os no correio. O Sr. Américo sabia que tinha tudo, tudo detalhado”, explica o atual gestor de mercado da Amorim Cork Composites.

Fernando Oliveira entrou no Grupo em 1971, ainda jovem. E, nesses primeiros anos de trabalho, ficou impressionado com “o espírito de união que existia entre os quatro irmãos” da 3.ª geração da família: José, António, Américo e Joaquim. “Acho que foi isso que levou ao crescimento e ao engrandecimento do Grupo Amorim. Porque nós sabemos que, por norma, as empresas caem ou dissolvem-se por questões entre irmãos ou entre sócios”. Surpreendeu-o também “a dedicação ao trabalho sem qualquer tipo de ostentação, como se fossem trabalhadores normais. O Sr. Américo não comia no restaurante da administração – comia sempre na cantina”, recorda, particularizando aquele que é um dos principais valores do Grupo: a humildade.

Fernando Oliveira foi um homem de confiança de Américo Amorim, cuja frontalidade, astúcia e inteligência lhe causavam profunda admiração. “Tinha a ideia de que o Sr. Américo era um ator americano qualquer, pa-

recia o John Wayne... Vinha maldisposto, ou não tinha dormido ou algo tinha corrido mal, mas chegava um cliente estrangeiro e ele transfigurava-se em segundos. Mudava repentinamente para ser simpático e acarinhar o cliente. Daí a equiparação que fazia com um ator cinematográfico puro e duro”.

Recorda ainda os arditos *rendez-vous* dominicais. “O Sr. Américo às vezes perguntava: ‘Olha, o que vais fazer no domingo à tarde? Aparece na minha casa da Granja quando forem 15:30/ 16:00’. Quando ele perguntava, a gente já sabia o que era e dizia que ia estar por casa. A gente passava e tomava um café ou um sumo de laranja no bar junto à piscina. Então, ele fazia meia dúzia de perguntas e dava trabalho para 15 dias. Era o despacho”. E aí de quem não cumprisse. “O Sr. Américo nunca chateou ninguém que não tivesse feito à primeira. À segunda... à segunda vez que ele perguntasse, tinha que estar feito. E ele não se esquecia”.

Das gavetas da memória, Fernando Oliveira retira com saudade a “camaradagem” que se vivia no Grupo. Lembra, a propósito, as sardinhas nas sextas-feiras de Verão e as almoçadas farta-brutos no Folgosinho, em Gouveia. Terminado o bem regado repasto, “alguns já vinham em tronco nu dentro dos autocaros, em pleno inverno. Era fados do Folgosinho até aqui. Chegávamos já de noite”.

Quanto ao futuro, Fernando Oliveira vislumbra a “passagem segura do espírito vindo desde muito antes de 1963”, traduzida hoje na contínua “aposta na investigação e desenvolvimento”. “Com as vantagens da localização geográfica e da economia circular da matéria-prima, a cortiça, vejo um futuro realmente promissor, não só para a Amorim Cork Composites, como para todo o Grupo”. Mas deixa um conselho aos colaboradores: “O empenho vale a pena. Ninguém deve pensar que já fez o suficiente ou o que lhe competia. Deve ir atrás do que falhou, do que não aconteceu, mas devia ter acontecido, encarando sempre tudo com espírito positivo”.



Carlos Manuel Silva

O ambientalista que teve razão antes do tempo

Todos o conhecem apenas pelos dois nomes próprios. Dir-se-ia que a sua autoridade e a sua influência no Grupo dispensam apelidos. É simplesmente “o” Carlos Manuel. Aos 70 anos, não precisa do sobrenome, que não é Amorim, para ser reconhecido como uma das figuras de preponderância na história recente do Grupo. Em quase 50 anos de casa, foi um dos mais acérrimos defensores das potencialidades da cortiça e o precursor das políticas de sustentabilidade ambiental do Grupo. Dono de uma argúcia comercial invulgar, conquistou a confiança da família Amorim e justificou a subida na hierarquia com uma gestão que teve amplo retorno empresarial. Não por acaso o Grupo atribuiu-lhe, em 2020, o Prémio Carreira.

Carlos Manuel Oliveira e Silva entrou para o Grupo Amorim no dia 1 de setembro de 1972, com 22 anos. Sem formação superior mas com uma indómita vontade de vencer, teve o seu *teste de fogo* logo na entrevista de recrutamento. “Naquela altura estavam abertos a admitir jovens e, segundo soube mais tarde, irreverentes. Fui entrevistado pelo Sr. Américo Amorim. Estive lá duas horas. Ele falava comigo, fazia-me perguntas e atendia uma chamada. Desligava, fazia mais uma pergunta e atendia outra chamada. Ou provocava outra chamada, a criar uma dinâmica tremenda. E eu cá para mim: ‘Onde é que estou metido?’ Passadas as tais duas horas, o Sr. António Amorim disse-me no corredor: ‘Ó jovem, tem calma. Tem calma que estás admitido’. Eu não o conhecia e perguntei: ‘Mas como é que o senhor sabe que estou admitido?’. E ele diz-me: ‘O meu irmão gostou de ti, senão não te aturava duas horas’.

E assim foi. Carlos Manuel assumiu funções de *back office* na área comercial do departamento de aglomerados negros, na fábrica de Mozelos. Mas seria desde cedo chamado por Américo Amorim a desempenhar diferentes tarefas, como visitar regularmente a fábrica de Silves (o que implicava longas viagens) ou empresas concorrentes no estrangeiro. Foi até incumbido de uma espinhosa missão na Venezuela, onde o Grupo tinha um cliente incumpridor. A questão acabou resolvida muito por causa dos

relatórios que Carlos Manuel fez para Américo Amorim, que, agradecido, mandou subir-lhe o ordenado.

“Melhor do que o ordenado foi a confiança que senti que ele depositava em mim. É evidente que aí comecei a ganhar confiança, mas o grau de exigência era cada vez maior. O Sr. Américo era extremamente exigente. Ele não me largava. Não tinha tempo para nada”, recorda Carlos Manuel, que aprendeu muito com o empresário falecido em 2017. “Com o Sr. Américo aprendi a enfrentar as dificuldades e a não ficar parado, com nervos. Como ele dizia: ‘Tens um problema, arranja a solução’. Foi isso que eu fiz. E, se calhar, ainda hoje faço graças a essa escola brutal do Sr. Américo”, sublinha. Alguns anos depois da entrada no Grupo, Carlos Manuel assumiu a gestão da Unidade de Negócios Isolamentos, que se dedica à produção de aglomerados para isolamento acústico e térmico.

Carlos Manuel acredita convictamente nas qualidades da cortiça e foi dos primeiros, dentro do Grupo, a tomar consciência dos seus benefícios ambientais. Seria, aliás, pioneiro no lançamento de políticas de promoção da sustentabilidade na cadeia de produção do Grupo. E quando as rolhas de cortiça foram ameaçadas pelos vedantes de plástico, não vacilou na defesa de uma matéria-prima 100% natural, reutilizável e reciclável. Na célebre reunião no Caramulo, em janeiro de 2000, em que o Grupo ponderou, por questões de disponibilidade da matéria-prima cortiça, acabar com o aglomerado de cortiça expandida (aglomerado negro), Carlos Manuel esgrimiou argumentos em defesa deste produto de cortiça. O tempo deu-lhe razão.

Garante que nunca foi um *yes man*, tanto assim que teve “discussões incríveis” com Américo Amorim. Mas revê-se em absoluto na “insatisfação permanente” deste empresário, princípio caro ao Grupo, bem como na “dedicação” e “enorme humildade” do seu irmão, António Amorim. Os dois personificam a “cultura Amorim”.



António Freitas

A arte de bem negociar

Fez-se um exímio negociador. Teve grandes mestres, como José Amorim, mas sem humildade, trabalho e perseverança nunca chegaria a dominar os segredos do mercado da cortiça nem a arte da negociação. Ao profundo conhecimento do montado de sobre e da preparação da matéria-prima, António Freitas alia uma astúcia comercial forjada pela experiência. Características que fazem dele, aos 62 anos, um dos compradores de referência da Amorim Florestal.

Em 48 anos ao serviço do Grupo Amorim, António Freitas fez um pouco de tudo até rumar ao sul, onde o montado de sobre domina a lonjura da planície. Começou a carregar cortiça, na Amorim & Irmãos, em 1972. Tinha apenas 13 anos. A mãe já lá trabalhava e, como era costume nessa época, pediu para empregarem o filho logo após a conclusão da escola. “A malta brincava comigo: ‘Olha este pardalito! Aqui não se vai aguentar...’. Comecei a acartar cortiça que vinha da fábrica de Abrantes, à cabeça. Marquei milhares de fardos, pintava, fazia embarques até à uma da manhã”.

Um pequeno acidente de trabalho, que resultou num pouco estalado, fê-lo sair da “prancha” (local onde se descarregam as pranchas de cortiça) para o escritório da Corticeira Amorim. Mas à experiência, por um mês. “Nunca mais me disseram nada. Portanto, estou há quarenta e tal anos à experiência”, brinca. Na altura, foi “moço do correio” e ajudou no arquivo. Depois, a partir de 1978, trabalhou na fábrica da Corticeira Amorim, na Ipocork e de novo na Amorim & Irmãos. Serviu cafés, limpou o chão e até esteve um mês como telefonista. “Apanhei choques naquelas ‘bichas’... Um mês para esquecer”. Até que surgiu a oportunidade de se mudar para o Montijo, onde necessitavam de um comprador de cortiça. Foi uma vez mais à experiência. Mas bastaram 15 dias para ser aprovado pelos colegas e por José Amorim, com quem criaria uma relação profissional de grande cumplicidade. Começou, então, a acompanhar os compradores mais velhos e a sorver o seu conhecimento empírico. “An-

tigamente ia com os meus colegas e [a compra] era mais ou menos a ‘olhómetro’. Era a experiência. Isso mudou. Hoje, estamos muito mais sofisticados na compra da cortiça. Agora, aproveito a tecnologia que os novos trazem e tento dar-lhes a experiência que tenho da cortiça, dos terrenos, das famílias do Alentejo (ainda funciona muito à base de conhecimento familiar e de amizades)”, explica.

António Freitas ainda viveu as contingências da Reforma Agrária, que arrancou no final de 1974, com as primeiras ocupações de terras, e começou a ser desmantelada em 1977. Seguiu-se um longo processo de desocupações e devoluções de terras. “Foi uma época muito difícil para a Amorim. Cheguei a ser posto fora das herdades porque trabalhava para os ‘fascistas’. As cooperativas tinham 90 a 95% da cortiça do mercado”.

António Freitas foi, a certa altura, incumbido de trazer ao Norte uma delegação de cooperantes. “Eles para cima vinham contrariados; para baixo iam a conversar e diziam: ‘Final estamos enganados. Temos de vender a cortiça à Amorim. Eles têm lá, na Amorim & Irmãos, mil camaradas. A Corticeira Amorim tem outros 400 camaradas’... E foi assim que a gente conseguiu”.

Entretanto, “acabaram as cooperativas e começou o Estado. Havia os leilões do Estado. Era uma ‘coboia-da’ que nem queira saber. Foi assim que fui crescendo dentro do Grupo”, como comprador. “Ainda hoje tenho pessoas que me dizem: ‘Ó Freitas, eu vendo-te a cortiça a ti. Eu conheço o Dr. António [Rios de] Amorim da televisão, mas tu é que és a referência”.

Apesar do muito que alcançou por mérito próprio, António Freitas não esconde a sua gratidão à família Amorim. “A experiência que ganhei aqui [no grupo] não há dinheiro que pague. Quando estava no Norte, o mais longe que tinha ido foi a Fátima. Hoje, conheço o país todo por causa do trabalho. Se não fosse a Amorim, não era ninguém. Nunca tinha ido a um restaurante. Nem sabia sentar-me a uma mesa, quanto mais... Só tenho de agradecer aos senhores Amorim”.



Conceição Martins

Outros tempos, outra responsabilidade

São quase 50 anos de casa evocados ora com doce nostalgia, ora com algum desalento. Um misto de sensações, por vezes contraditórias, ressuma do relato de Conceição Martins, operadora industrial da Amorim Cork. Recorda com saudade o trabalho na cantina da Amorim & Irmãos e, em particular, o convívio são e fraterno que aí se gerava. Mas também não esquece como eram penosas as condições de trabalho do antigamente, com tarefas braçais intensas e extenuantes, sobretudo para quem ainda se estava a despedir da infância. Da atualidade, fala com amargura de uma certa distância entre colegas.

Conceição Martins ingressou no Grupo Amorim em outubro de 1973, com 13 anos e apenas a escola primária. Começou na fábrica, fazendo a escolha das rolhas. Cerca de cinco anos depois, foi para o escritório, onde servia cafés e limpava as instalações. À hora de almoço, ajudava a servir as refeições na cantina da empresa. Nessa altura, a alimentação ainda era confeccionada na Amorim & Irmãos.

Foram 20 anos nisto, e gostava. Muito por causa da autonomia de que usufruía. “Fazíamos tudo e mais alguma coisa, mas não tínhamos quem mandasse em nós. Tínhamos responsabilidade naquilo que fazíamos e fazíamos à nossa maneira. E sabíamos que estávamos a fazer bem”, explica Conceição Martins, acrescentando ter também “saudades das pessoas e do ambiente” da antiga cantina. “Parecia uma família aqui dentro”.

Com o advento do *catering*, Conceição Martins deixa a cantina. Ainda passou pela portaria da empresa mas acabaria, pouco depois, por regressar à fábrica, hoje Amorim Cork, onde está há 15 anos na marcação de rolhas. Apesar das saudades dos tempos passados na cantina, continua com a mesma abertura à aprendizagem de novos métodos e técnicas. “Primeiro que uma pessoa se adapte a estas coisas [novas tecnologias]... Porque eu só tenho a 4.ª classe e não é de um dia para o outro que uma pessoa vai aprender. Mas consigo fazer tudo. Às vezes, eles dizem que eu faço mais rápido do que as pessoas que têm estudos. Porque uma pessoa gosta, quer saber”.

Nota, contudo, que “hoje não há aquela amizade entre as pessoas. Só vivem para eles; não querem ajudar os outros. Antigamente, não havia nada disso. Antigamente, as pessoas ajudavam-se umas às outras”. Não obstante um certo recato entre colegas, reconhece que muita coisa mudou para melhor. Conceição Martins não esquece a dureza doutros tempos, em que a infância se esfumava nas agruras do trabalho. “Hoje é tudo mais facilitado, mas muito mais facilitado. Nem se compara com aquilo que nós fazíamos. Éramos crianças e o trabalho era muito mais pesado. Enchíamos as moegas, fazíamos pilhas de sacos até ao teto, tínhamos que subir escadas para levar tudo... Eu fazia isso!”.

Era habitual servir café a Américo Amorim e dele guarda algumas histórias curiosas. Certa vez, o empresário teve um acidente de viação e ficou ligeiramente ferido. Mas não quis adiar o encontro de trabalho que estava agendado para aquele momento. Mandou chamar uma enfermeira e, enquanto presidia à reunião, foi recebendo o curativo. Era também frequente deixar o motorista apeado, caso este não respondesse de imediato ao seu chamamento. Pegava no carro e seguia.

Conceição Martins recorda com gosto duas efemérides marcantes no Grupo: os 75 anos da Amorim & Irmãos – “não estávamos habituados a ter essas coisas e de repente eles fazem uma festa assim, para todos os colaboradores...” – e os 50 anos de trabalho de Américo Amorim – “fui uma das pessoas convidadas e adorei esse dia”. Agora promete celebrar os 150 anos do Grupo Amorim com a mesma jovialidade.



Emília Leite

Memórias de uma adulta precoce

Emília Leite era ainda uma criança, na passagem dos 12 para os 13 anos, quando ingressou na Amorim & Irmãos, em janeiro de 1974. A uma infância interrompida pela severidade do trabalho somou-se, escassos meses depois, o torvelinho da Revolução de Abril, que se fez sentir com especial intensidade nos meios fabris e entre o operariado.

A Amorim & Irmãos não foi exceção. Greves, plenários, manifestações... As reivindicações político-sociais próprias de um processo revolucionário ribombaram na empresa, acrescentando incerteza e angústia à rotina laboral. Sobretudo para quem, como era o caso de Emília Leite, pouco mais sabia do que aquilo que povoava as sebetas da escola.

“Foi-se tocando para a frente...”, diz com singeleza quem, terminada a escolaridade obrigatória, se viu enleada num mundo de adultos e foi forçada a crescer depressa. “Era uma novidade. Já era alta, mas magrinha e um bocado acanhada. Ficava toda a gente a olhar, surpreendida: ‘Tão novinha e já vem trabalhar!’”.

Começou na escolha das rolhas, função que desempenhou até há cerca de três anos. Um trabalho árduo, que exigia concentração, sobretudo quando realizado à mão sobre um tapete. “Era monótono. Estávamos tão paradas que até dava sono! Escolhíamos sete ou oito classes à mão. Chegado o fim do dia, tínhamos de ter produção”.

Agora está na embalagem de rolhas na Amorim Cork. Não é tão rotineiro, embora a fadiga seja maior. “É muito mais cansativo do que escolher rolhas. Estamos em pé, andamos para trás e para a frente. No meu caso, tenho de coser e meter sacos. Passa-se melhor o tempo. As oito horas correm mais depressa”, sublinha Emília Leite. A maquinaria assumiu muitas das tarefas anteriormente executadas por operários, mas “o trabalho é mais exigente a nível físico. Há pressão para produzirmos mais”, explica.

Para além das transformações tecnológicas, que levaram a uma progressiva automatização da produção, o ambiente de trabalho mudou consideravelmente. Em alguns aspetos para melhor, noutros para pior. Por um

lado, “hoje as chefias não andam tanto em cima de nós, porque as máquinas garantem a produção. Antigamente punham-se ali com as mãos na anca, parados, tipo sina-leiro. Isso agora não existe”. Mas, por outro lado, “ao nível de colegas havia mais união. Hoje, há mais competição. Este turno quer fazer mais do que aquele...”.

E também “não há tanto convívio entre as colegas. Estamos mais afastadas. [Antes], mesmo durante o trabalho, podíamos falar. Às vezes, até nem eram [assuntos] relacionados com a firma: eram os filhos, os pais ou os namorados... Hoje, não há tempo para isso. Cada uma está no seu canto; quase que não nos vemos umas às outras”, lamenta Emília Leite.

O relacionamento com os dirigentes do Grupo era igualmente mais familiar e convival. “Tenho uma boa imagem do Sr. Américo e do Sr. António [Amorim]. Eram daqueles patrões que passavam por nós e nos cumprimentavam. O Sr. Américo volta e meia lembrava-se e ia dar a volta à firma. De algumas de nós, mais velhas, até sabia os nomes”.

Dos 46 anos que leva de casa guarda “bons e maus momentos”. Lembra que “a firma passou por dificuldades e manteve-nos sempre unidos, sempre a trabalhar. Muitas vezes até estávamos a escolher as rolhas pela segunda vez, porque não havia encomendas. Houve ali uma preocupação connosco”.

A resiliência, união e determinação então demonstradas mantêm-se vivas e deixam antever sucessos futuros. “A parte administrativa tem espírito de luta, de empreendedor. Querem seguir em frente, sempre. Não está agarrada ao lucro. É por isso que eu acho que esta empresa tem alicerces para continuar”, acredita Emília Leite.



Manuela Almeida

Formada na “faculdade” Amorim

Esteve na iminência de ser bancária, emprego muito apetecível e cobiçado nas décadas de 1970/80. Mas hoje não se arrepende de ter entrado para o sector da cortiça, “um produto do futuro”, diz, e de estar há 40 anos a contribuir para a operacionalidade do Grupo Amorim, em que cujos valores se revê. Manuela Almeida orgulha-se da carreira comercial que construiu primeiro na Inacor e depois na Amorim Revestimentos, hoje Amorim Cork Flooring. “Esta empresa é uma faculdade. Estamos sempre a aprender. A gente tira aqui quase o mestrado e o doutoramento. Num banco, acho que não me ia sentir tão realizada. Não me via a trabalhar noutra sítio. E até vir para cá, a cortiça não me dizia absolutamente nada”, confessa.

Entrou para a Inacor ainda menina e moça, com 19 anos. Na altura, em 1979, esta pequena empresa produtora de isolamentos e revestimentos de cortiça não pertencia ao Grupo Amorim. A aquisição só se concretizou em 1988 e a fusão com a Ipocork, que daria origem à Amorim Revestimentos, aconteceu em dezembro de 1995. Manuela Almeida assistiu a todos estes desenvolvimentos, mas sem grandes temores. “Não tive receio. Sou uma pessoa que gosta de mais e sou um bocadinho ambiciosa. Era um Grupo tão grande... mas eu gosto de desafios”. Estava, pois, em sintonia com os valores do Grupo Amorim, em especial a ambição.

Manuela Almeida interrompeu os estudos, “estava a fazer o 7.º ano antigo (11.º agora)”, porque tinha “vontade de trabalhar”. A saída de um comercial abriu-lhe as portas da Inacor, tendo começado por atender chamadas. Depois, esteve um mês na contabilidade, de que “gostava muito”, até finalmente se fixar na área comercial, substituindo o colega que havia saído. Tudo isto na unidade de Lourosa, onde, ao fim de algum tempo, assumiu “a responsabilidade de ficar com o mercado da Alemanha”.

Entre 1988 e 1995, Manuela Almeida ficou igualmente responsável pelo planeamento da produção em Lourosa. “Todas as semanas entregava na fábrica o plano do que tinham que fazer: o controlo dos semiacabados,

das quantidades, das necessidades.... Estávamos, então, a iniciar os flutuantes”. Ainda acumulou durante algum tempo com o serviço de atendimento a clientes, o que se revelaria impraticável pela sobrecarga de trabalho. “Deixou-me um bocadinho de pena, mas tinha de ser. Gosto muito do contacto direto com o cliente”. Depois passou pela logística, até que, há cerca de um ano, regressou à área comercial, cabendo-lhe o apoio aos mercados nacional e de África (incluindo os PALOP).

E foi na área comercial que lidou de perto com a personalidade vibrante de Américo Amorim, com quem chegou a viajar para a Alemanha. “De início, quando foi a aquisição, ele ia lá [à Inacor] frequentemente. Eu gostava daquela força... O que mais me impressionava era o detalhe que ele tinha do negócio e a visão que tinha do caminho a seguir. Fazia muitas reuniões com os comerciais. Queria saber, motivava, exigia bastante. Sempre com muita responsabilidade e educação. Aquilo para mim era uma inspiração”, revela Manuela Almeida, que acrescenta, a propósito, que “os fundadores do Grupo deixaram raízes muito fortes”.

O episódio mais insólito que viveu foi com um cliente que veio carregar material, em Lourosa, com... um carro de bois! “Chamei logo o encarregado e avisei o funcionário do armazém. Seguramente que foi a carga mais rápida que se fez no Grupo Amorim. Foi carregado numa fração de segundos. Só tive tempo de tirar a venda a dinheiro, que era manual. Estava para chegar o Sr. António Amorim e a preocupação do encarregado era que o boi não sujasse a parada”, conta divertida. “Meu Deus, um carro de bois!?”.

Otimista empedernida, Manuela Almeida olha o horizonte com confiança. “Acredito que a empresa vai crescer. Até porque temos a geração que nos deixaram as pessoas mais antigas e em que acredito bastante, principalmente no Dr. António [Rios de] Amorim. Somos uma empresa que soube acompanhar os tempos” e “o nosso produto é único no mundo, sustentável”. Mas adverte: “Temos de ser mais fortes na inovação e apostar bastante na qualidade”.



José Américo Rios

“Zé Parafuso”: o bombeiro com 45 anos de profissionalismo

Viu a sua adolescência, juventude e vida adulta escoarem-se no frenesim da produção de aglomerados compostos. Foram 45 anos de trabalho em todas as áreas do sector da manutenção da Amorim Cork Composites, até ser traído pela saúde. Em agosto de 2019, com 61 anos, foi forçado a abandonar a empresa para um merecido descanso. Para trás ficou a “oportunidade de trabalhar numa empresa estável, onde apliquei o meu profissionalismo”, diz José Américo Rios.

Ingressou na Amorim Cork Composites em maio de 1974, estava o país em plena efervescência revolucionária. Mas a situação política pouco interessaria a um miúdo imberbe com apenas a 4.^a classe, como era habitual à época. Depois de uma primeira experiência profissional de dois anos numa outra empresa, no duro contexto fabril, em que inclusivamente viveu um episódio de *bullying* por um trabalhador mais velho, José Américo Rios sentiu que no seu novo posto de trabalho na então Corticeira Amorim Indústria “havia uma proximidade grande entre trabalhador e patrão”.

Proximidade, essa, que tinha um rosto: António Amorim. “Marcou-me muito”, sublinha José Rios. “Era uma pessoa do terreno. Andava aí pela fábrica e cumprimentava a malta, pagava umas merendas.... Convia com os trabalhadores. Mas também exigia e puxava as orelhas a quem tinha que puxar. Era o homem com quem a gente conviveu mais e nós guardávamos-lhe muito respeito. Só a presença dele impunha respeito”. E dá um exemplo da forma diplomática mas firme como liderava os operários: “A frase do Sr. António Amorim era: ‘Eu não obrigo, mas se puderes...’. Era uma ordem”.

O convívio que era proporcionado ao pessoal da fábrica também não ficou perdido num canto da memória. “Uma boa recordação são as alegrias que o Grupo dava [aos colaboradores] no fim de cada ano”, garante. Além da “confraternização em que os colegas se juntavam”, José Rios recorda ainda com nostalgia o “circo de natal”, espetáculo que muito apreciava, e a “alegria da minha neta

(que é a coisa que mais adoro). São recordações que vão ficar sempre comigo.”

Um outro acontecimento marcante, mas desta feita por más razões, foi um brutal incêndio na fábrica. “Apanhei um grande susto, porque nunca tinha visto uma coisa semelhante”, confessa José Américo Rios, que até era um dos bombeiros da empresa. “O incêndio começou no meio da ‘avenida’ e depois ficou incontrolável. Sentimos que não se conseguia fazer nada. Depois tudo acalmou e serviu de exemplo para o futuro. Foi uma perda grande para a empresa”, recorda o “Zé Parafuso”, alcunha por que era conhecido na fábrica.

Não tem muitas mais histórias a borbulhar na memória. Até porque, diz, “era para trabalhar, era para trabalhar”. Ou seja, a dedicação ao Grupo foi total, sem grande espaço para distrações ou mundanidades. “Vivi no dia a dia muitos momentos divertidos, mas sempre com profissionalismo”, assegura José Américo Rios, reiterando assim os valores da competência e atitude que o Grupo tem preconizado nestes 150 anos.

Não tem dúvidas de que a Amorim Cork Composites é uma “empresa estável e dedicada aos desafios”. Mas avisa, respaldado na sua experiência de 45 anos, que “os desafios são muito preocupantes. Quem está à frente do Grupo ou das empresas que tenha a melhor forma de encarar a realidade como ela é”. E deixa um conselho: “Sejam profissionais e estejam preparados para os novos desafios”.



Celestino Vilar

O “pardal” que não deixa a fábrica parar

Chamam-lhe “pardal” mas não porque seja frágil. Pelo contrário. A alcunha deriva da sua bravura para subir a alturas vertiginosas e enfiar-se em recantos escondos, por vezes descurando as próprias regras de segurança. É desta massa que é feito Celestino Vilar, que, vendo bem, tem também muito de morcego por preferir trabalhar à noite, embrenhado no cavernoso ambiente de máquinas e caldeiras. Está há 40 anos no Grupo e alia a coragem à habilidade para a mecânica, algo que praticamente nasceu com ele. “Era pequenito e à beira da casa do meu pai havia uma oficina de fazer cremalheiras. Quando saía da escola ia sempre para lá. Já gostava de mexer no óleo e tinha jeito para aquilo”.

Os estudos passaram a correr. Em casa eram sete irmãos e os recursos escasseavam para tão vasta prole. Havia que trabalhar. Cedo. A infância completava-se na fábrica, assim ditavam as necessidades de sustento da família. O pai era encarregado na trituração da Amorim & Irmãos e, como se fazia na altura, trouxe o filho para a sua beira.

E deixou-o voar, como um pardal, aos 14 anos. Celestino Vilar começou em 1977 no tratamento das rolhas, mas trabalhava mais como “afinador de marcadeiras” (marcar rolhas a tinta). Decorridos três anos, mudou-se para a manutenção do que é hoje a Amorim Cork Composites. “Não tinha nada a ver com a Amorim & Irmãos, porque lá só estava no sector das rolhas e afinava só seis máquinas. Aqui tinha muito mais trabalho: toda a manutenção das máquinas e mais as peças para construir”.

“Era outro tempo.... Tive de me fazer à vida. Éramos muitos irmãos e só eu e o meu pai na altura é que trabalhávamos”, explica. “Passei aqui a minha juventude. Isto para mim é como uma segunda casa”. Mas “gosto do que faço aqui, na manutenção”, garante, sem esconder, porém, que viveu momentos muito extenuantes. “Passei aqui muitos dias seguidos. A mudar os casquilhos dos cilindros grandes da válvula da borracha”, por exemplo. “Cheguei a um ponto em que até adormeci no empilhador. O cansaço já era tanto.... Muitas vezes, sabia que pe-

gava às oito da manhã, mas não sabia a que horas saía à noite. E também [trabalhava] aos fins de semana. Uma pessoa entrando do portão para dentro, sabe que vem para uma casa de trabalho”, diz, aludindo à cultura de abnegação profissional que é apanágio do Grupo.

Celestino Vilar não conta as horas de trabalho e também não hesita em enfrentar situações de alguma perigosidade. Por isso, é conhecido como o “pardal” da empresa, epíteto que o seu pai também tinha. “Trabalhei muito tempo na caldeira a dar assistência, [o que] é um trabalho de risco. Lá em cima, nos filtros, havia lá qualquer problema e ninguém lá ia. É muita altura e eu ia lá. Fazia o meu trabalho fosse onde fosse. Era o ‘pardal’, porque subia a qualquer tubo”, explica.

Ainda recentemente, voltou a demonstrar valentia ao resolver um “encravamento” que lhe poderia ter valido uma queda aparatosa. “Eu estou aqui é para pôr a fábrica a trabalhar. É o meu trabalho”. Mas Celestino Vilar conhece bem o drama dos acidentes de trabalho, pois assistiu a problemas com vários colegas. “Nunca mais se esquece na vida”.

Celestino Vilar reconhece que os tempos são outros no que respeita às condições laborais. “Com o equipamento de hoje, é muito mais fácil trabalhar na manutenção”. Acontece é que a evolução tecnológica traz novos desafios: “A manutenção está sempre a mudar. A mecânica este ano é uma coisa, para o ano já não é a mesma”. Também por isso “tento dar o meu melhor para ajudar os colegas novos. Ninguém nasce ensinado. Eles devem agarrar-se a isto com unhas e dentes. Isto é uma empresa que chega ao fim do mês e não tem nada a ver com muitas que conheço. Tem umas regalias que não é qualquer empresa que tem”, assegura.

Já quanto ao ambiente de trabalho, Celestino Vilar considera que houve um retrocesso em relação ao passado. “A maior diferença, para mim, é a comunidade das pessoas. Antigamente parece que havia mais união entre os colegas. Era mais equipa. Hoje o pessoal distrai-se muito com os telemóveis. Eu proibia os telemóveis” na empresa.



José Pinheiro

A força do destino

Teve a força do destino. Parecia inevitável a sua entrada no Grupo Amorim, dando continuidade ao trabalho do pai, precocemente falecido com um enfarte. Foi em novembro de 1977 que tudo aconteceu: António Pinheiro inicia funções na unidade industrial de Abrantes, pouco depois de perder o progenitor, que ali trabalhava desde os 13 anos de idade. Por isso, diz: “Nasci no Grupo”.

E, de facto, António Pinheiro conhecia bem a fábrica de Abrantes e os seus principais responsáveis, que eram visita de casa. O pai ajudava José Amorim nas compras de cortiça. No “mato”, como se diz. Foi pela mão deste dirigente da 3.^a geração da família que António Pinheiro entrou no Grupo, assumindo as tarefas habitualmente atribuídas aos principiantes: corte e tratamento das pranchas de cortiça.

Para trás ficavam as agruras da Guerra Colonial, onde, enquanto oficial do Exército, António Pinheiro aprendeu a liderar homens. “Foi uma experiência muito grande ir ao Ultramar. Deu-me muita maturidade”, sublinha, lembrando como eram extenuantes as operações militares, em que “a parte psicológica é que arrastava a física”. “Fazíamos incursões na mata em Angola, atrás de um batedor negro. Ao fim de duas horas e meia, eu dizia: ‘Não aguento, não aguento’. Mas levava 32 pessoas atrás de mim... E depois? Não podia desistir. Acompanhava sempre”.

Quer na fábrica de Abrantes, quer na unidade industrial de Ponte de Sor, António Pinheiro desempenhou múltiplas funções. Andou às compras no “mato”, com José Amorim; tomou conta de herdades da família Amorim; trabalhou no escritório, sendo responsável pelo processamento dos salários; voltou à fábrica, onde se dedicou à preparação da cortiça; e acabou por se fixar na logística, gerindo as entradas e saídas dos camiões na Amorim Florestal, onde ainda hoje, já reformado, é colaborador.

É de José Amorim que guarda as melhores recordações e algumas histórias caricatas, como quando ficaram atascados numa ribeira com uma carrinha Peugeot 504. Apesar das advertências de António Pinheiro, a proverbial

impetuosidade de José Amorim levou-os a avançar água adentro. “Ó Sr. José, nós não passamos aqui! Não passamos o quê? Você está armado em medroso para quê? Passamos, sim senhora!”. Resultado: foi necessário encontrar um trator para desatolar o carro, o que levou uma hora de caminho. E quando António Pinheiro regressa com o bendito trator, estava “o Sr. José Amorim descalço, dentro do rio, a lavar a carrinha. Essa imagem é memorável”.

“O Sr. José marcou-me muito, porque começou a ir a minha casa era eu pequenino. Ia buscar o meu pai... E ficava. Jantava. Era uma pessoa que se adaptava, simples”, recorda António Pinheiro, acrescentando que “lidar com os patrões era diferente”, na altura. “Havia uma proximidade muito, muito grande”.

António Pinheiro lembra, a propósito, as reuniões de trabalho no Norte, para as quais muitos colaboradores eram chamados, mesmo das unidades mais distantes. “Quase todos os meses, ao sábado, íamos a reuniões lá acima com o Sr. Américo. Juntavam-se todos: o Sr. Américo, o Sr. António, o Sr. Joaquim e o Sr. José. Eram vinte e tal pessoas. Uma pessoa não estava tão bem inserida, mas também ia, era chamada. E quando precisava de falar, falava”. E ninguém vinha embora sem almoçar.

Deste contacto frequente com os dirigentes do Grupo, António Pinheiro forjou uma caracterização perspicaz das funções dos elementos da 3.^a geração da família. “Cada um tinha a sua missão. O Sr. José era o ‘mato’; o Sr. Américo era o exterior, o estrangeiro; o Sr. António eram as fábricas; e o Sr. Joaquim era a diplomacia. É a imagem que tenho deles, de sempre...”. Agora venha a 5.^a geração, “seria o ideal”.



Norberto Silva

O técnico dos robôs

É um daqueles casos em que, antes de ser do Grupo, já o era. O contexto familiar assim o determinava. Muito cedo, a indústria corticeira afigurou-se como destino. Norberto Silva é filho de um outro Norberto, que trabalhou quase 50 anos para a família Amorim. Por isso, as férias da escola eram passadas entre os operários da fábrica de Santa Maria de Lamas. “O meu pai já me estava a meter o bicho da cortiça. Fui ganhando gosto por isto”. Entretanto, já lá vão 42 anos de casa, a maior parte dos quais como serralheiro na manutenção da Amorim Cork.

Esteve para entrar com 13 anos e a 4.^a classe, como era habitual à época. O pai, encarregado do estaleiro, mexeu os cordelinhos para que o filho comesse cedo a trabalhar no Grupo, tal como as irmãs. Mas o processo demorou mais do que era suposto, e Norberto Silva foi para as obras de construção da Portocork. Acabou assim por, indiretamente, trabalhar para o Grupo. Uns anos depois, em janeiro de 1978, o destino cumpriu-se e a cortiça passou a fazer parte do seu dia-a-dia.

Ainda com 14 anos, começou a carregar pranchas de cortiça para a bancada onde se fazia a escolha dos calibres. Ao fim de meio ano, já se aventurava clandestinamente na rabaneação (corte da cortiça em rabanadas), quando os colegas se ausentavam para irem ao WC. “Não tinha noção do perigo que aquilo era; podia ter cortado as mãos... Mas foi um bom princípio conhecer a casca do sobreiro”, considera Norberto Silva.

Mas a sua ambição era trabalhar como mecânico ou electricista. Deixou então, passado um ano, as pranchas de cortiça e veio para a fábrica tratar da parte elétrica, onde esteve cerca de seis meses. Depois, foi colocado na oficina como serralheiro da área da manutenção. “Fui crescendo e fui aprendendo. O meu pai dizia-me para abrir os olhos: ‘Um dia eles vão escolher os melhores dos melhores’. Era verdade. Eu procurava estar muito perto dos oficiais, para ver o que eles faziam. Havia uns que ensinavam e outros que não ensinavam. Eu tinha de abrir os olhos. E perguntava para que, no dia em que tivesse de executar, também poder dar resposta”.

No princípio da década de 1980, deslocava-se com frequência à fábrica de Abrantes para assegurar a manutenção das caldeiras. Mais tarde, ajudou a montar várias unidades do Grupo em Portugal e no estrangeiro. Esteve envolvido na preparação das fábricas de Ponte de Sor, Coruche, Tabarka (Tunísia) ou Adelaide (Austrália), por exemplo. “Eu gostava de novos desafios, e ainda hoje gosto”. Por isso, foi com entusiasmo que esteve um mês a montar uma máquina na Austrália, em 1999. Mas, no início, “disse mal da minha vida. Havia problemas atrás de problemas. E eu não dormia a pensar como ia resolver os problemas. Mas, graças a Deus, dei a volta. Fez-se a inauguração da fábrica e a máquina arrancou. Foi um sucesso”.

Entretanto, Norberto Silva foi convidado a chefiar a manutenção, liderando uma equipa de mais de 20 trabalhadores. Aceitou, apesar de ser “difícil hoje estar a trabalhar com os meus colegas e amanhã estar a mandar neles. Sentia que ia ter dificuldades, e tive. Houve colegas que não aceitaram. Mas tive o apoio da maioria deles, que me ajudaram”.

E os desafios sucediam-se. Na viragem do século, surgem os robôs – máquinas que eram compradas e depois transformadas na própria empresa, de forma a melhor servirem a cadeia de produção. “No fundo, isto foi uma roda que nunca parou. Em 2008 ou 2009 começámos com os robôs nas brocas. Coube-nos desenvolver os robôs: fizemos uma linha, depois outra e foi crescendo. Nós próprios pensávamos e íamos provocando as coisas, e eles [diretores] ficavam com aquilo na cabeça e também nos apoiavam”.

Assim se robotizou a Amorim & Irmãos, hoje Amorim Cork. Agora, Norberto Silva espera que “quem está cá conserve isto e olhe para o futuro, porque há muitas coisas que começam a estar ultrapassadas. É preciso haver quem tenha ideias para desenvolver processos mais práticos e mais produtivos na empresa”, avisa. “A empresa dá lucro mas já passou anos difíceis. Se lá em baixo não houver pessoas que incentivem a cumprir os objetivos, isto não vai. Toda a gente gosta de trabalhar na Amorim. Mas não chega só gostar. É preciso dedicar-se a isto”.



Fernando Soares

Espírito engenhoso

Tempos houve em que a necessidade aguçava mesmo o engenheiro. A maquinaria era escassa e cara, o que acabava por ser um estímulo à inventividade dentro das empresas. Profissionais especializados, como Fernando Soares, tinham de criar soluções tecnológicas para problemas complexos, fazendo uso do seu espírito engenhoso e capacidade inventiva. Era um enorme desafio para esses técnicos e um fator de competitividade para as empresas, num tempo em que conceitos como inovação, I&D e talento não constavam dos manuais de gestão.

“Nós fazíamos máquinas cá dentro, na parte elétrica. Inventar uma máquina para a indústria da cortiça dava-me um prazer imenso e fez com que aprendesse, pois trabalhei com muita gente boa na sua função. A partir de determinada altura, deixou de se fazer isso. Não sei se fica mais dispendioso para a empresa... Penso que fica, porque as máquinas levam muitas transformações e isso tem custos. É melhor mandar fazer fora porque fica mais barato”, explica Fernando Soares, eletricista da Champcork. Ainda hoje, tem “o prazer de inventar algumas coisas. Não tudo, porque muito já foi inventado. Mas a gente tenta melhorar”.

Já lá vão 42 anos desde que Fernando Soares entrou para o Grupo. Em dezembro de 1978, veio ajudar a montar a Portocork, com 18 anos. Depois foi para a Amorim & Irmãos, onde esteve mais de dez anos, primeiro na manutenção e mais tarde nas montagens. Até que foi convidado para o projeto Spark, que estava a arrancar e necessitava de um profissional da parte elétrica. “Senti que era uma oportunidade para poder mostrar aquilo que valia, sozinho. E felizmente as coisas correram bem”. Esteve 17 anos na Spark, até ao encerramento da unidade industrial. Ainda passou mais de um ano na Equipar, a montar máquinas, até finalmente ingressar na Champcork.

Deste carrossel de experiências profissionais dentro do Grupo valoriza, sobretudo, a aprendizagem adquirida ao longo dos anos. “Fui aprendendo aqui, em alguns cursos e nas formações que tirei. Estou grato exatamente

por isso”. Realça também a camaradagem e a entreatajuda, que antigamente eram mais evidentes no Grupo. “Nós ajudávamo-nos uns aos outros. Era um ambiente saudável. Hoje, não encontro isso...”. Acresce que “toda a gente brincava fora da hora de trabalho”. Baldes de água em cima das portas, calças pregadas a tábuas, carros amarrados às árvores (“arrancavam e o para-choques ficava”) e até massa consistente e óleo dentro de embalagens de champô... Enfim, eram muitas as tropelias que animavam o pessoal operário.

Mas tudo isto tem uma importância relativa perante aquele que foi o mais ambicioso empreendimento, a mais gratificante conquista, a mais completa realização do seu percurso profissional no Grupo Amorim. É que Fernando Soares não inventou só máquinas. Teve também engenheiro para criar uma história de amor quase clandestina, que dura há mais de 30 anos. “Eu parava à entrada da ‘escolha’ e via 50 mulheres a escolher, numa banca, rolas à mão. Fascinou-me uma menina... Conheci a minha esposa aqui. É o ponto alto do meu trajeto dentro da empresa”.

Mas não era fácil namorar na empresa e o derriço até nem começou de forma auspiciosa. “Nós namorávamos às escondidas, na altura. Eles não gostavam. Depois há um momento caricato: a primeira vez que aqui cheguei, fui ver uma avaria à caldeira. E, na minha ingenuidade, desliguei a caldeira. Veio o Sr. Norberto, o encarregado, e tratou-me do piorio por ter feito asneira. Esse Sr. Norberto por acaso é o meu sogro. Mas nós ainda não namorávamos. Mal sabia eu que viria a ser o genro dele...”.

Fernando Soares tem “orgulho” em pertencer ao Grupo Amorim e elogia a evolução das condições de trabalho. Mas pede mais “união” para enfrentar o futuro, o que passa por uma maior empatia entre as chefias e os colaboradores e mais “camaradagem” entre colegas. “Não chega dizer que somos amigos, temos de ser mesmo! Tem de ser real! Amigos fictícios tenho no Facebook...”.



Alexandre Soares

O destemido mestre da colmatagem

O segredo é a alma do negócio e Alexandre Soares, colaborador da Amorim Top Series, leva à risca o provérbio. Mesmo perante o patrão... Certo dia, foi abordado no local de trabalho por alguém que desejava saber como era feita a colmatagem (preenchimento dos poros das rolhas com pó de cortiça para melhorar o seu aspeto e o seu comportamento). “Desculpe, mas não lhe digo nada”, respondeu Alexandre Soares, consciente do seu dever de sigilo em relação aos assuntos da empresa.

Ignorava quem o questionava e até verberou a sua presença ali. “O senhor tem a placa lá fora; não pode entrar aqui!”. Ora, o interlocutor de Alexandre Soares era nem mais nem menos do que... António Rios Amorim, que, desfeito o equívoco, aplaudiu a atitude escrupulosa do seu colaborador. “É assim mesmo!”, terá dito.

Parece, aliás, que Alexandre Soares tem uma especial tendência para episódios caricatos com os patrões. E tudo por incumprimento de regras internas. Uma vez advertiu Américo Amorim por este ter, distraidamente, assomado à zona de colmatagem de cigarro na boca. “Vamos os dois pelo ar”, alertou, ao sentir o odor do fumo.

Convém referir que, em tempos passados, a colmatagem comportava sérios riscos, por envolver materiais inflamáveis, como a chamada “cola de explodir”. “Era perigoso. Morreram muitos colegas meus na colmatagem. Aquilo explodia e a gente queimava-se lá dentro. Eram queimaduras de terceiro grau”. Apesar do perigo, Alexandre Soares gostava da colmatagem: “Andava sempre russo!” (leia-se louro).

Alexandre Soares esteve 20 anos a trabalhar com “cola de explodir”. E chegou a presenciar um rebentamento no seu local de trabalho: “Peguei logo no bidão da cola, que estava fechado, e atirei-o pela porta fora. Se chegasse à cola... Depois peguei no extintor e usei-o, pois tinha lá dentro 4 milhões de rolhas boas. A minha preocupação eram as rolhas...”. Uma preocupação genuína por vir de quem defende que, “quando estamos a trabalhar para os outros, temos de fazer as coisas como se fosse para nós”.

A colmatagem apresenta hoje muito menos riscos, uma vez que a rolha é revestida com uma solução de base aquosa que lhe aumenta a capacidade de vedação. Assim nasceram as rolhas Acquamark, que Alexandre Soares ajudou a desenvolver. “Custou-me muito; chorei muito. Tinha de pôr a cor das rolhas igual à da ‘cola de explodir’. Mas as rolhas saiam amarelas... Andava sempre a fazer experiências para tentar chegar lá e, quando acertava a cor, apontava tudo o que tinha feito. [Isto] para, depois, ter no Grupo tudo escrito conforme foi feito”.

Lealdade é, pois, o valor que melhor exercitou nestes seus 41 anos de casa, 35 deles na colmatagem, onde foi um mestre para os seus colegas. Entrou na empresa em janeiro de 1979, com 17 anos. Tratava-se ainda da RARO (Rufino Alves Ribeiro e Filhos, Lda.), que seria adquirida dez anos depois pela Corticeira Amorim. Coube, de resto, a Alexandre Soares ir a Santa Maria da Feira reconhecer as assinaturas, tendo-lhe sido pedido que mantivesse segredo do negócio. O que fez.

Alexandre Soares está hoje a trabalhar nos acabamentos mecânicos, depois de uma passagem pela receção das rolhas. Em todas as secções por onde passou recebia, com frequência, uma visita muito especial: Américo Amorim. “Sempre que vinha à RARO, ia à minha secção falar comigo: ‘Então, pá, está a andar tudo bem?’. Eu gostava muito dele e dava-me muitíssimo bem com ele. Era um homem inteligentíssimo. Estava adiantado 10/15 anos [em relação] a qualquer um”.



António Moreira

Os longos dias de trabalho

Uma vida devotada ao trabalho. Muitos anos sem férias ou fins de semana, horas infindáveis na dureza do “chão de fábrica”, *part-times* na restauração para compor o salário e ainda o quintal que é preciso amansar quase diariamente. “Não me custa nada trabalhar, porque o corpo já está movimentado. É como uma porta, se não for aberta daqui a bocado...”. Fica perra. Ora, António Moreira nunca deixou que o corpo afrouxasse, desde criança. “Comecei a chamar os bois com sete anos. O meu pai fazia uma quinta, nós tínhamos uns bois enormes e eu andava na frente dos bois”, recorda. E hoje, já sexagenário, tem sempre de “ir fazer qualquer coisa”.

Natural de Castelo de Paiva, António Moreira veio para a Corticeira Amorim em janeiro de 1980, com 21 anos. E ficou a viver em casa de António Amorim, que precisava de um casal para assegurar as tarefas domésticas. “Ainda hoje podia estar na casa deles”, mas precisava de “mais liberdade” ao fim de 15 anos de coabitação com o casal Amorim. “Comprei o terreno e fui fazendo um barraco... Na altura, recebia os três meses (julho, agosto e as férias) e pegava no dinheiro e ia levar ao carpinteiro, ao trolha e depois vinha trabalhar um mês para ganhar para comer”, conta António Moreira. Mas a despedida foi dolorosa. “A D. Margarida Amorim só nos disse: ‘Vocês vão, mas não se venham despedir de mim. Vocês não vão embora’. Esta história marcou-me um bocado. Gosto muito deles. É quase uma paixão, a sério. O Sr. António é qualquer coisa de especial. Para mim, é”.

Para além do trabalho em casa do casal Amorim, os dias de António Moreira esticavam-se até muito tarde na fábrica. “Fazia muitas horas seguidas sem ir a casa. Antes de passar para turnos, quando saiu a lei que não se podiam fazer muitas horas, fiz das oito à meia-noite meses seguidos. Foi sempre muito trabalho”. E acrescenta: “Trabalhei aqui dez anos seguidos sem férias. Na altura, quem trabalhava nas férias era o pessoal da empresa. E eu trabalhava nas férias na serralharia, ou com os eletricitas. Era moço e pedia para vir. Tinha de ganhar dinheiro”, confessa.

Importa ter presente que o trabalho operário, à época, não dava tréguas ao corpo. “Era tudo manual. Não havia luvas e as redes cortavam-nos as mãos todas”. De resto, António Moreira passou por várias secções fabris de grande exigência física. Começou na borracha, esteve nos discos de cortiça e nos decorativos, foi operador de empilhador e, por fim, fixou-se no armazém da Amorim Cork Composites, onde ainda hoje se encontra. Percorreu, assim, várias empresas do Grupo, desde a Corticeira Amorim à Amorim & Irmãos, passando pela Isodec e pela Inacor. Chegou a chefe de equipa, mas deixou por estar “cheio de aturar o pessoal”.

Para arredondar o final do mês, António Moreira trabalhou em *part-time* num restaurante durante 20 anos e ainda serviu em quintas e hotéis. Por isso, praticamente não gozou fins-de-semana e “o único dia que tinha durante o ano era o dia de Natal”. Em casa, a labuta não é menos esforçada. António Moreira não descuidou a manutenção do seu quintal, onde planta e colhe alface, repolhos, courgettes, pimentos... “Uma pessoa tem de se manter ativa e fisicamente bem”, diz.

A abnegação que é tão emblemática do Grupo está, de facto, entranhada em António Moreira. “Acho que vivo demais o trabalho. Não me vou embora bem, se o trabalho não ficou como eu queria. Hei de fazer aqui dentro o melhor que puder e souber até ao último dia. Primeiro, porque é a minha função e, segundo, o patrão merece que eu faça isso. Em 40 anos, que me lembre, não tenho um dia de baixa”, salienta.

Para o futuro do Grupo, deixa um conselho curioso: “Na portaria deviam ter dois depósitos: um para pendurar a língua e outro para o telemóvel”.



José Figueiredo

O eterno olhar de principiante

Dele pode dizer-se que é um “homem da Renascença”. Alguém que alia engenho e arte, inventividade e estética, pragmatismo e visão, especialização e multidisciplinaridade. Em 40 anos de casa, fez uso destas extraordinárias qualidades para pensar, estudar e desenvolver produtos, máquinas e processos. Apesar de reservado, pouco fluente e até algo misantropo, José Figueiredo teve uma intervenção decisiva no crescimento e modernização do Grupo, tanto ao nível tecnológico como dos processos industriais. Hoje, é responsável pela engenharia e manutenção da Amorim Cork Flooring mas, garante, nunca perdeu “o olhar de principiante” – essa “capacidade para ver coisas que os outros não veem”.

É um engenhocas como o avô, em cuja empresa chegou a trabalhar e de quem não esconde uma profunda admiração. “Era uma fábrica de máquinas para a indústria do papel e fundição, entre outras coisas. Que invenções se faziam ali... Com a 2.^a classe, fazia coisas que eu às vezes nem entendia como é que ele chegava àqueles cálculos”. José Figueiredo parecia, pois, destinado a suceder ao avô na empresa da família, mas o orgulho falou mais alto: “Quería ver o que era capaz de fazer sozinho”.

Mudou-se para o Grupo em abril de 1980, apesar da resistência do avô. “Foi difícil convencê-lo”, conta José Figueiredo, não deixando de salientar que, em termos monetários, a troca de emprego era penalizadora. Mas “eu sabia que tinham tecnologias novas e que ia aprender se tivesse competência, dedicação e essas coisas todas. Isso foi o que me trouxe para aqui”. Sem estudos superiores mas com “conhecimentos de hidráulica, de pneumática e de várias outras coisas”, foi aceite quase de imediato. “Precisavam mesmo de uma pessoa assim. Estavam a meter aqui uma tecnologia completamente diferente, muito mais avançada do que aquela que a indústria da cortiça tinha na altura. A Ipcork foi um projeto arriscado por isso mesmo”.

Os primeiros anos ao serviço do Grupo não foram fáceis, muito por conta do esforço físico exigido por certas tarefas da manutenção. “Era desenhador, projetista e orientador do trabalho na empresa [do avô]. Não estava habituado a fazer coisas duras com as mãos. Cheguei à oficina e havia uma série de máquinas velhas. Era pre-

ciso desmontá-las, repará-las e alinhá-las. Foi o meu primeiro trabalho”. Ora, “eu nunca tinha andado na indústria da cortiça, nem sabia o que era uma mó”. Depois vieram as mazelas – “umas chagas aqui, um bocadinho de sangue ali” – e, por fim, um grave acidente de trabalho. “Ficaram menos ossos por partir do que os que eu parti”.

Ficou com 31% de incapacidade, mas já nada parecia tolher a sua ascensão dentro do Grupo. “Comecei a ter acesso aos processos de montagem, à parte hidráulica, e a ser eu o orientador do trabalho”. É então convidado para “tomar conta da manutenção”, tendo aceitado com uma condição: “Se daqui por três meses acharem que isto está melhor, falamos e eu posso continuar. Ao fim de três meses, a fábrica [Ipcork], que arrancou com muitos problemas, estava melhor: máquinas e produtos”.

Mais responsabilidades, maior dedicação. Era quase um sacerdote. “Cheguei a trabalhar dias seguidos. Ao fim de três dias aparecia em casa, e vivo a dois quilómetros. A minha casa era aqui. A minha mulher dizia que eu não conhecia os meus filhos, e é verdade”.

A certa altura, passou a integrar o Departamento de Estudos e Métodos e esteve durante algum tempo a dar formação, sobretudo em hidráulica e pneumática. Depois dedicou-se à sua área de eleição: o desenvolvimento de maquinaria e processos industriais. José Figueiredo projetou máquinas de corte e moinhos de trituração (para produzir granulados) que são utilizados, com elevada eficiência, em várias empresas do Grupo. E teve também influência em algumas decisões estratégicas, como o fabrico de produtos *corkstyle*. Numa reunião em que, como era habitual, se manteve silencioso, quando lhe perguntaram a opinião foi assertivo: “O que é que você fazia?” Uma fábrica de *corkstyle*. É um produto de futuro”. Apesar das desconfianças iniciais, o projeto vingou e foi um sucesso.

Tamanha capacidade intelectual e técnica não passou despercebida à concorrência, que o aliciou com generosas propostas de trabalho. Mas José Figueiredo nunca despiu a camisola Amorim, pela qual nutre um genuíno amor. “Não troco de mulher, e se calhar há mais bonitas. É também aquilo que estava cá dentro. Não dava para sair...”.



Manuel Moreira

Rabanear com a precisão de um ourives

Rabanear a cortiça manualmente é uma arte ao alcance de poucos. Para que o corte da prancha fique perfeito e os desperdícios sejam menores, é necessária muita prática, saber, concentração e habilidade. Mas não chega. É também precisa alguma coragem, pois, mesmo com proteção, as lâminas aceradas das rabaneadeiras podem provocar cortes mais ou menos profundos. Manuel Moreira tem disso plena consciência, mas em quase 40 anos de trabalho na Amorim Cork nunca se deixou atemorizar pela profissão. Talvez porque seja exímio nas técnicas de rabaneação.

O seu primeiro dia de trabalho no Grupo foi a nove de março de 1981, era ainda um moço de 17 anos e com escassa formação. Manuel Moreira começou por carregar cortiça como “manobra”, como era habitual entre os principiantes. Depois passou a recortador (corte em esquadria da cortiça para fazerem-se as rolhas) e, algum tempo decorrido, tornou-se enfardador (fazer fardos de cortiça). Com a atividade na “prancha” a diminuir, por conta da mecanização das tarefas e da abertura das fábricas de Ponte Sor e Coruche, Manuel Moreira esteve ano e meio no Centro de Formação da Vergada a aprender a rabanear. E descobriu a sua grande vocação, dedicando-se até hoje à rabaneação na Amorim Cork.

É indispensável ter formação prática e teórica das técnicas de rabaneação manual, pois trata-se de uma atividade que envolve riscos. Mais ainda há 30 anos, quando era executada sem luvas de malha de aço. “Havia muitos cortes. Já cortei uns bocaditos [das mãos]... Tudo normal. Houve muitos colegas que ficaram sem a ponta dos dedos”, explica Manuel Moreira, acrescentando que, até sem proteção, não sentia receio de um acidente. “Fui sempre um bocadinho aventureiro”.

E lembra, a propósito, que houve grandes resistências e dificuldades de adaptação às luvas de aço na rabaneação. “Foi um quebra-cabeças para nós usarmos luvas e mesmo o chefe não estava muito adaptado a isso. Mas foi uma maravilha: as luvas de aço diminuíram os acidentes em 90%”.

Hoje, a rabaneação é feita sobretudo por máquinas. Ainda assim, a arte de rabanear manualmente não perdeu importância, mesmo que o volume de trabalho seja bastante menor. A cortiça de maior qualidade continua a ser rabaneada à moda antiga, com a precisão de um ourives. Isto para evitar o desperdício de matéria-prima nobre e cara, uma vez que a máquina é mais propensa a erros. Para Manuel Moreira, a automatização foi “um bocadinho complicado” mas teve vantagens: “Se rabaneássemos com defeito, caíam-nos logo em cima. Havia logo alguém que nos chamava a atenção. Agora, se sair fora da medida, a culpa já é da máquina. [Manualmente] se caíhar não se estragaria tanto, mas não se produzia tanto”.

Com o sem máquinas, Manuel Moreira é um apaixonado pelo seu ofício e pela empresa. “Cada dia [de trabalho] parece que é sempre o primeiro – venho sempre com a mesma vontade. Gosto mesmo daquilo que faço, e gosto de ver que faço alguma coisa. Não gosto de me ‘encostar’”. Tem, contudo, saudades da “camaradagem” e das “brincadeiras” de outros tempos, para além de considerar que deviam dar “mais um bocadinho de valor ao trabalhador. Porque o nosso sector (broca e rabaneadeiras) trabalha muito e é exigente”.

Sobre o Grupo e a Amorim Cork, Manuel Moreira não tem dúvidas de que “está tudo muito bem programado” e há “segurança” no emprego. “Estou aqui quase há 40 anos. Assinei um contrato quando vim para aqui, talvez de meio ano, e nunca mais assinei [nenhum]...”.



António Rodrigues

Uma lição de trabalho

Não se esquece de como era severo e extenuante o trabalho fabril de outrora. A força que trazia nos braços serviu-lhe para manusear prensas e outra maquinaria manual, transportar materiais pesados, carregar e descarregar contentores, operar com empilhadores... “Às vezes digo a esta malta nova que eles nem sonham o que é o trabalho. Andam chateados, com dores nas costas, e não têm noção nenhuma do que é isso”. António Rodrigues fala com conhecimento de causa, depois de quase 40 anos como operário na Amorim Cork Flooring. Sentiu no corpo a melhoria paulatina das condições laborais, muito por força da introdução de máquinas que hoje, diz, mandam no homem.

Foi em 1982 que entrou para a unidade de São Paio de Oleiros. De início, António Rodrigues esteve a trabalhar no armazém, onde se “assinalava o material, faziam-se os *packs* e plastificavam-se”, conta. Mas pouco depois passou para a produção, tendo à sua espera um trabalho eminentemente físico. E duro, muito duro. “Aquilo era tudo manual, à força de músculos. Era terrível. Eu tinha 22 anos, estava forte e eles disseram: ‘Este aqui é jeitoso’”. Por lá ficou vários anos, até que se tornou condutor de empilhador e, mais tarde, foi fazer “a tipificação de todos os materiais que eram rejeitados nas máquinas”. Depois passou para a área de *digital printing*, até que se fixou na pintura, onde ainda se encontra. “Já corri aquilo [Amorim Cork Flooring] tudo”, assegura.

Não tem dúvidas de que o “trabalho mudou muito”, sendo hoje “menos rigoroso em termos físicos”. Mas “os jovens não têm essa noção. Se o tempo voltasse para trás, eles não aguentavam. Nós, se calhar, tínhamos mais resistência...”, acredita. A automatização veio suavizar o esforço braçal e aumentar exponencialmente a capacidade produtiva (“100 homens não produziam o que uma máquina produz com dois ou três”), mas ao mesmo tempo agravou a “pressão” sobre os trabalhadores. “Foi para pior. Agora não se quer 5.000 [metros quadrados], agora quer-se 10.000. Antigamente, a gente sabia que só se podia fazer aquilo, e acabou. [Era o] humanamente possível. Agora, é a máquina que manda, não é o homem”.

Outro aspeto que melhorou foi o trato de quem lidera. “As chefias eram mais abrutalhadas. Agora já não é assim. Há uma diferença muito grande de mentalidade nos jovens. Ainda bem que a juventude veio fazer alguma coisa de positivo”, congratula-se. Apesar disso, António Rodrigues recorda com admiração e carinho antigos dirigentes como Manuel Ferreira da Silva (“uma pessoa excepcional”, de quem tem saudades), César Amorim (“também uma joia de pessoa”) ou João Teixeira (“aceitava sugestões nossas e aproveitava-as mesmo”), que deixaram uma marca indelével na história da Amorim Cork Flooring.

Já quanto aos colegas de trabalho, lamenta que se tenha perdido o “companheirismo” do antigamente. Lembra, a esse respeito, os torneios de futsal, que geravam “convívio” e “camaradagem”. “Isso perdeu-se tudo, completamente. Não há aquela união como havia aqui, na altura. As pessoas eram mais ‘companheiras’. Agora, cada um vive para si”. Talvez porque os jovens sejam, na sua opinião, “mais independentes e individualistas”. “Nós íamos à tropa; eles não vão. Há muita diferença aí. A tropa trazia aquele espírito de comunhão, de camaradagem, de grupo. E nós tínhamos esse espírito aqui. Os próprios chefes também interagiam, e isso é bom. Conhecíamos-nos humanamente. Assim não: cria-se um fosso tamanho entre as pessoas”. Por isso, aconselha a empresa a organizar “eventos de natureza recreativa”, para que “as pessoas se aproximem mais. A união é que faz a força”.

Outro conselho que António Rodrigues deixa à empresa diz respeito à manutenção dos equipamentos. Antes, “precaviam-se os problemas. Agora, é até partir. Quando partir, depois vê-se – vamos resolver”. Ora, “mais vale prevenir do que remediar. O equipamento é das coisas mais caras que estão aí. E quando um homem da manutenção está a arranjar uma coisa que acabou de partir, demora muito mais tempo do que a preveni-la”, garante, aludindo desta forma a um princípio orientador do Grupo: evitar o desperdício.



António Teixeira

Da contabilidade às vendas

Parecia destinado a ser um discreto contabilista, profissão pretensamente mais consentânea com a sua personalidade reservada e algo inibida. Mas António Teixeira soube vencer a timidez, deixando os balanços e balancetes para se transformar num eficiente comercial da Amorim Cork Flooring. “Foi um desafio: eu era muito tímido. Ainda hoje sou. Como vendedor, ouço mais do que aquilo que falo. E acho que me tenho dado bem. Estar estes anos todos num desafio tão exigente como o Grupo Amorim é prova da minha capacidade. Sinto que sou reconhecido”, diz.

Com o país na ressaca do PREC, as dificuldades económicas obrigavam os jovens a lançarem-se cedo na vida ativa. António Teixeira trabalhou três anos na construção civil, entre 1978 e 1980. Seguiram-se 13 meses na produção da CINCA - Companhia Industrial de Cerâmica, onde deixou saudades. “Não queriam que saísse. Passavam-me ao quadro, davam-me mais dinheiro e garantiam-me um lugar de chefia num prazo de seis meses”. Entretanto, concluiu o curso complementar de Contabilidade e Administração, na Escola Industrial de Espinho. Entendeu, por isso, que devia empregar-se na sua área de formação.

É assim que ingressa, em 1983, na contabilidade da Ipcork, empresa que após fusão com a Inacor deu origem, em 1994, à Amorim Revestimentos. Esteve dois anos a tratar das contas da empresa, até transitar para o Departamento Financeiro e de Controlo de Crédito. Mas, em 1994, experimenta a área das vendas e descobre a sua vocação profissional. Soube identificar uma oportunidade e agarrou-a movido pela vontade de mudar, de fazer algo novo. “A verdade é que sentia necessidade de algumas mudanças. A dada altura, num fim de semana, vi um anúncio, por sinal do Grupo Amorim, a pedir comerciais juniores. Iam fazer uma revolução comercial no mercado português. Na segunda-feira seguinte, fui ao sector do pessoal e perguntei se poderia ir. Eles facilitaram e cá estou, há 26 anos. Adoro onde estou e agradeço todas as facilidades que me deram”.

Começou na zona Norte mas foi conquistando território à zona Centro, tendo ficado também responsável

pela operação comercial na Galiza. “Se saio para o Fundão ou para Castelo Branco ou para Pontevedra ou para a Corunha, independentemente do local de destino e de com quem vou falar, normalmente vou com boa disposição”, garante António Teixeira. Nos primeiros anos, “a atividade comercial era uma atividade sobretudo de promotor, de visitar clientes, de informá-los e orientá-los. Tinha um trabalho ligeiramente mais fácil”. O verdadeiro “desafio comercial” chegou em 1997, quando passou a comunicar também a marca de pavimentos Wicanders, que havia sido adquirida pela Amorim Revestimentos em 1989. “Aí começámos efetivamente uma atividade comercial pura”.

Outro desafio importante foi a informatização do Grupo, há quase 30 anos. “O primeiro microcomputador veio para o Departamento Financeiro. Aquilo era uma novidade, um bichinho novo. Despendíamos horas, mesmo depois do trabalho, a rever as fórmulas no Lótus 123. Nós trabalhávamos os ficheiros no microcomputador e, depois, eu ia na minha Casal Boss ao Edifício Amorim com a disquete no bolso para imprimir”, recorda.

Com base em toda esta experiência pessoal, António Teixeira considera que o “Grupo Amorim é uma escola”. Realça, a propósito, a “cultura de trabalho” que “vem de cima” e contagia os colaboradores. “Há organizações em que não se vê o patrão. Aqui, se entrarmos às 8h00, o carro está ali; e se sairmos às 18h30, o carro também está ali. É o exemplo de trabalho”. Além disso, “no Grupo há sempre desafios. Nunca nos foi transmitido: ‘Está tudo feito!’ Não. ‘Estamos bem, mas temos de estar melhor’.

No deve e haver da sua vida profissional, garante não estar “arrependido de ter trocado de emprego” nos anos 80. “O Grupo Amorim proporcionou-me uma boa carreira e boas condições”. E tem um futuro promissor pela frente, desde que não perca a sua “essência”: a cortiça. “Devemos valorizar, preservar e comunicar essa matéria-prima de excelência. Se calhar, daqui a 30 ou 50 anos iremos ver a cortiça noutras aplicações”, antevê António Teixeira.



Joaquim Fernando Gomes

Um líder à moda antiga

Tem um arcaboço que impõe respeito, quase dois metros de gente. Não por acaso é conhecido como “Quim Grande”. Mas a sua liderança faz-se mais pela compreensão e bonomia do que pelo mando. É *team leader* da Amorim Cork Flooring, unidade dedicada aos pavimentos, e orgulha-se de receber pedidos de colegas para ficarem no seu turno. “Tenho um género de trabalhar: não uso o chicote. Quando a máquina pára, vou à beira da pessoa e ouço-a. Não estou aos berros com ninguém. Isto cria um bom ambiente. E é assim que eu tento, ao fim destes anos todos, manter uma equipa”, explica.

Joaquim Fernando, 56 anos, 35 dos quais no Grupo Amorim, chega a substituir os colegas que lidera, quando estes estão exaustos. “Sou eu próprio a dizer: ‘Vai esticar as pernas, vai fumar um cigarro, que eu fico aqui no teu lugar...’. E o colega vai e eu tenho ali uma pessoa para trabalhar uma ou duas horas sem estar contra a vontade. Ao fazer isto, tenho-os na mão. Se disser ‘temos de fazer isto ou aquilo’, eles dão o litro. Porque eu ajudo. Vou para o lugar deles. E nada me obriga a isso. Pertencço à ‘guarda antiga’”.

Esta permanente disponibilidade para ajudar os colegas, e assim mobilizá-los em favor da empresa, radica num percurso profissional forjado no sacrifício e na humildade. Entrou em 1985 como manobrador auxiliar, ajudando nas cargas e descargas. E, durante mais de dez anos, punha a mão a tudo: “Rapei ervas, cortei lenha para a caldeira nova, pintei pavilhões...”. Toda esta abnegação foi premiada com a promoção a responsável de linha, cargo que mantém há cerca de 20 anos.

Na altura, ficou “muito contente” por terem reconhecido o seu trabalho. Tanto mais que a nova função se enquadrava num projeto inédito no Grupo. “Íamos passar da cortiça para a madeira. Ora, nós nunca tínhamos visto madeira na empresa. Aquilo foi uma novidade para nós”. Era, de facto, um desafio para o Grupo e, conseqüentemente, uma grande responsabilidade para Joaquim Fernando. “O encarregado disse-me: ‘Quim, isto é o futuro da empresa! Se nós não conseguirmos meter isto no mercado, vamos

ter problemas. Há muita concorrência e nós temos de evoluir. Este produto é uma aposta nossa e nós vamos acreditar em ti. Vais ser o primeiro a começar com isto”.

E assim foi. Mas, para a produção do produto novo, foram reconverter uma máquina velha. “Muito velha, mesmo!”. A explicação é simples: “Não investiram talvez porque, se aquilo [produto] não desse, o que é que iam fazer às máquinas?”. Além disso, não tinham prensas para a colagem e houve que desenrascar. “Usámos cintas dos camiões para prender, para fazer pressão, no material. E ao outro dia fomos ver se estava colado”. E resultou.

Entretanto, o tempo do improvisado e dos rudimentos acabou. Hoje, muitas das atividades estão automatizadas e os métodos de produção otimizados. A tecnologia elevou o desempenho da empresa, mas também trouxe uma pressão acrescida sobre a produtividade. Até porque o número de operários é menor. E tudo isto, nota Joaquim Fernando, conduziu a uma certa desumanização do ambiente de trabalho. “Acho hoje as pessoas individualistas. Dantes não. Nós conversávamos e, se alguém tinha um problema, ajudávamos. E a chefia também. Isso perdeu-se devido à exigência que temos hoje em dia. Não culpo a empresa: a pressão que temos obriga um pouco a isso”.

Ostempos mudaram, sem dúvida. A tal ponto que que Joaquim Fernando é hoje chefiado por uma mulher, algo a que os operários da empresa não estavam habituados. “Fiquei um bocado surpreendido. Não tenho nada contra as mulheres, mas nunca pensei... E hoje estou surpreendido pela positiva, porque acho que ela está a levar as coisas pelo caminho certo. Está a dialogar com as pessoas”.

Joaquim Fernando dá importância aos pequenos gestos de empatia e reconhecimento, como quando foi homenageado pelos seus 25 anos de casa. “Nunca pensei que uma empresa fizesse uma coisa destas. Dispensar o trabalhador de trabalhar, oferecer o almoço, estar a conviver com os colegas, o diretor-geral ali, connosco, a conversar, darem-nos um relógio com o nome gravado... Foi bonito! Isso ainda está cá dentro. Não me esqueço disso”.



Alfredo Oliveira

O elogio da estabilidade profissional

Chegou quase a arrepender-se de ter ingressado no Grupo. E o caso não era para menos. Logo no primeiro dia de trabalho na Amorim Revestimentos (hoje Amorim Cork Flooring), a quatro de novembro de 1985, Alfredo Oliveira experimentou no corpo a dureza da indústria corticeira. Parecia um ritual de praxe. “Mandaram-me para a Amorim & Irmãos carregar um camião de cortiça. Chovia copiosamente. Aquelas pranchas enormes, a água a cair... Atirava as cordas para cima [do camião] e elas voltavam a [vir] ter comigo. Foi um dia horrível. Onde eu me meti...”. E nos dias seguintes, a labuta prosseguiu: “Continuei cá dentro, na área das descargas da cortiça das redes, onde se fazia antigamente a trituração. Nós nem nos víamos uns aos outros, com a poeira que havia no ar”.

Depois, um acidente rodoviário obrigou-o a uma paragem de oito meses para debelar uma fratura na perna. E aí Alfredo Oliveira percebeu que, realmente, tinha feito uma boa opção ao mudar-se de uma empresa de metalurgia para a Amorim Revestimentos. “É uma das coisas que tenho a dizer bem da empresa. Agarrou-me e sustentou-me quando podia ter-me mandado embora...”. Atitude que foi ao encontro da “segurança” que procurava na sua vida profissional. “Sabia que, se cumprisse, tinha o meu emprego garantido. Optei pela estabilidade e sei que fiz bem”, garante.

Em 35 anos, foram muitas as funções que Alfredo Oliveira desempenhou na Amorim Cork Flooring. “Já palmilhei tudo... Quase tudo”. Após a paragem, foi trabalhar para a área dos acabamentos. Mas, “como tinha algum conhecimento, foram ‘pescar-me’ para outras funções cá dentro”. Passou então “pela área de armazém, pelas áreas de corte, PVC, *jostings*, laminagem de cortiça e blocos de cortiça e também pela área das madeiras”. Acabou por regressar ao armazém em 2004, onde se mantém até hoje como operador de logística. Faz “a receção geral e o controlo de tudo o que entra na fábrica”.

Feito o balanço de mais de três décadas, diz-se “satisfeito” com o que a empresa lhe deu. “Não vou daqui amargado com nada. Isto teve alguma evolução, mas

adaptei-me sempre a ela. De cada vez que me davam novos desafios, eu agarrava-os”. Lamenta apenas que a empresa esteja “a perder alguma identidade humana”, uma vez que “a proximidade que havia entre as pessoas agora já não existe. As pessoas entram e saem, entram e saem, e nós não ganhamos uma amizade”. Sente falta dos “convívios, daquelas coisinhas que nós fazíamos: jantares, torneios de bilhar, torneios entre departamentos... É aquilo que guardo de maior recordação”, confessa.

Do passado conserva também a admiração por António Amorim, membro da 3.^a geração da família. “Adorava a maneira de trabalhar dele. Era uma pessoa simples. Viveu com pouco e se calhar deu valor às pequenas coisas que custam dinheiro. Até no sentido de não haver desperdício. Nisso era cinco estrelas”. Mas “aquela abordagem repentina dele, muito direta e dura, fazia tremer qualquer um”. Ainda que António Amorim tivesse “um coração enorme”. “Um dia disse-me: ‘Vou dar-te os parabéns. Tens aqui um armazém que se pode comer no chão. Oxalá os outros armazéns estivessem assim na empresa’. A gente aprende nestas pequenas coisinhas, que achamos não serem importantes na vida...”.

Sobre a evolução da Amorim Cork Flooring, não tem dúvidas de que foram feitos progressos muito significativos. “A empresa modernizou-se e tornou-se competitiva no mercado. Antigamente, trabalhávamos muito à base manual; agora está tudo industrializado. As mudanças são enormes: desde as condições de trabalho aos próprios salários, que também são muito razoáveis em relação à média de outras empresas”.

As expectativas em relação ao futuro são boas, ou não fosse a Amorim Cork Flooring “uma empresa muito versátil e com muita capacidade de alterar o rumo das coisas rapidamente. Vai dar a volta à situação”, garante. Mas avisa: “Este negócio [revestimentos] é mais complicado. Nós nas rollhas somos muito fortes e temos presença no mundo. Aqui temos uma presença mais pequenina e a concorrência é diferente”.



Américo Alves

Apaixão pela cortiça

É a paixão pela cortiça que, ontem como hoje, faz correr os dias de Américo Alves. E dificilmente poderia ser de outra maneira. Os caminhos da infância, aqueles que indicam a inexorável direção das nossas vidas, levaram-no precocemente à indústria corticeira. O recinto fabril foi o seu recreio de eleição. Na fábrica dos avós ou nas fábricas dos pais dos amigos, as brincadeiras desnovelavam-se entre máquinas, pranchas e rolhas. Um pouco mais tarde, fez-se homenzinho a fazer as primeiras contas no escritório da Corticeira Amorim, onde o pai foi ROC. Todos achavam piada ao “pequenote” sabichão que, depois de crescido, regressou ao local onde havia sido feliz.

Uma curva, porém, quase o desviava da indústria corticeira. Chegou a trabalhar dois anos numa empresa química do sector farmacêutico, cedendo em parte à resistência do pai – alguém “muito da confiança dos senhores Amorim” – em ver o filho ingressar no Grupo. “O meu pai fazia questão que eu não viesse trabalhar para cá, pelo menos por ação dele. Ou seja, se eu viesse teria de ser por mérito meu e não por qualquer pedido”. E assim foi. Depois de observadas as habituais regras dos processos de recrutamento, Américo Alves entrou para a Corticeira Amorim Indústria, hoje Amorim Cork Composites, em novembro de 1991, numa altura em que o pai já havia abandonado o Grupo por motivos de saúde.

O jovem engenheiro químico cumpria então o seu destino. Cresceu entre a cortiça e à cortiça regressou, com a naturalidade de quem vê reacender uma paixão antiga. “A cortiça é uma mulher. De facto, a paixão está para aquilo que fazemos como está para as relações. Se não há paixão, as coisas têm tendência para se saturarem. Até que se desgastam e rompem”, elabora Américo Alves. Mas, tal como nos reencontros amorosos, havia ainda muita coisa por conhecer. “O meu conhecimento foi feito aqui. Ouvindo, escutando, acompanhando as pessoas mais antigas que tinham o seu saber para transmitir”.

Américo Alves começou como adjunto do diretor de produção na área dos granulados. Pouco familiarizado

com essa especialidade, deparou com algumas resistências na partilha do saber-fazer. “Nos granulados, o conhecimento passava de pais para filhos quase como herança. Esse foi o maior entrave que senti quando cá cheguei. Havia algum receio em transmitir informação e conhecimento. De forma que só mesmo por empatia e humildade [consegui aprender]. De resto, “nós [os engenheiros] fomos instruídos para isso: teríamos que absorver o conhecimento, porque não estava disponível. Apesar dos conhecimentos técnicos e da formação académica, quem chega aqui tem mesmo de viver a par e passo com as pessoas [que já cá estão]”.

A competência profissional e a observância dos valores do Grupo, como a ambição e a iniciativa, alcançaram Américo Alves a cargos dirigentes. Em 1996 assumiu a direção industrial da área de granulados da Amorim Cork Composites, onde se mantém até hoje.

A função “mais estimulante” que desempenhou foi a coordenação técnica das triturações de cortiça, processo que dá origem aos granulados que servem para produzir rolhas técnicas de elevada qualidade. “Há um desafio que é inovar, romper com a história – que é uma frase muito querida cá no Grupo. E nós inovámos nas triturações”. Tanto assim que, muito por intervenção de Américo Alves, foi simplificado o processo de produção e uniformizadas as tipologias dos granulados nas várias empresas do Grupo.

“Essa fase foi muito enriquecedora e apanhou os melhores e mais produtivos anos da minha vida”, recorda Américo Alves, que ainda assim não sucumbe à nostalgia. “Do Grupo, só tenho as saudades do amanhã. Tenho vivido e trabalhado sempre com enorme paixão pela cortiça, pela equipa, pelos desafios.... São os requisitos essenciais para nos mantermos cá tanto tempo e, mais do que tudo, para estarmos cá agora. Alguma resiliência é precisa para acompanhar toda esta fase de alterações, que exige de nós inconformismo. Porque, se estivermos cómodos, não vamos aguentar nem a empresa vai atingir os seus objetivos”.



Uma história faz-se de desafios e de superações,
de apostas e de conquistas. Mas faz-se sobretudo de
pessoas. Aqueles que começam, aqueles que se juntam.
Aqueles que procuram, aqueles que descobrem. Aqueles
que perguntam e aqueles que acreditam, sempre.

















































































































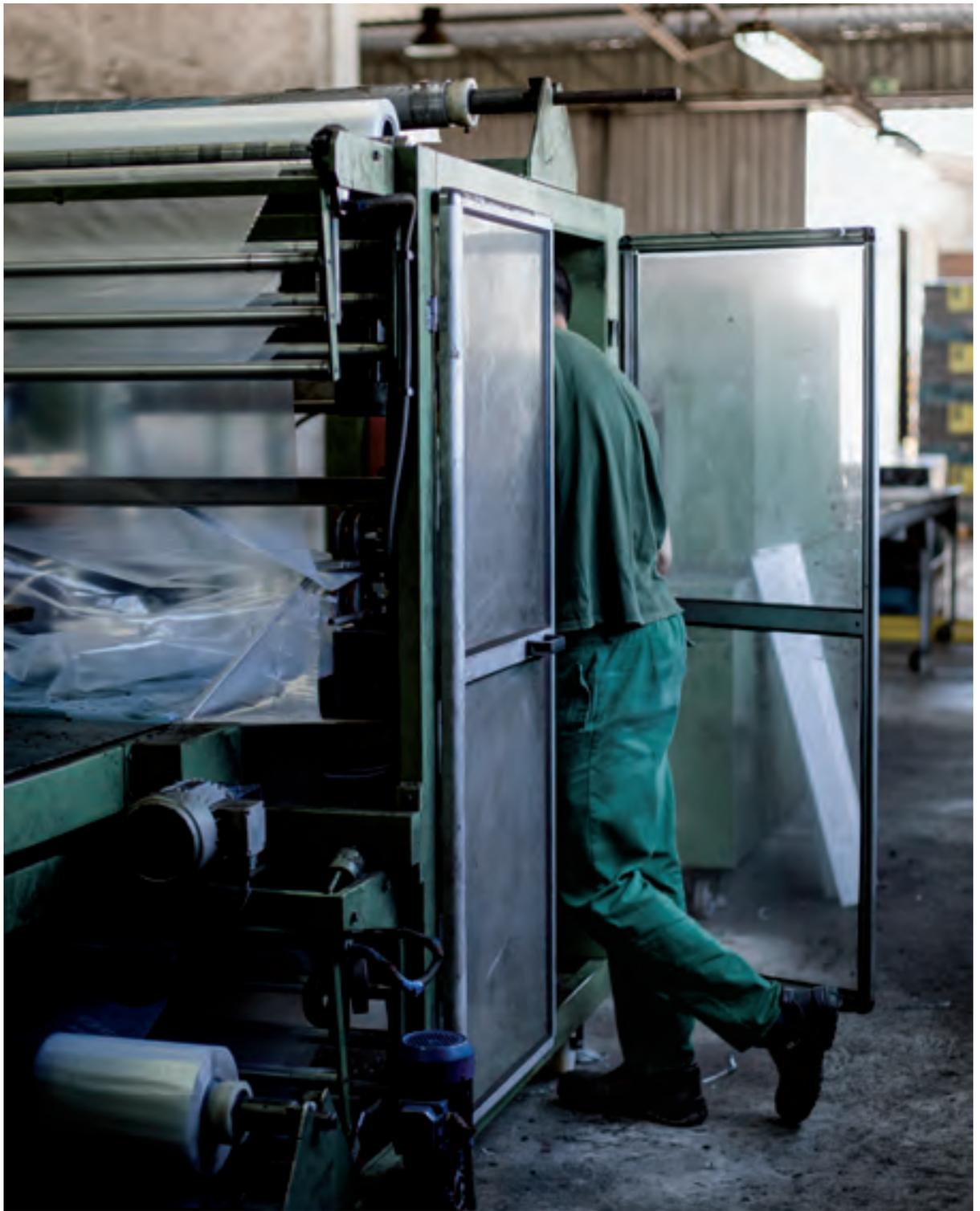


































































dois mil novecentos e sessenta e três

colaboradores das empresas Amorim
sediadas em território nacional— julho 2020

Abdul Rehman Omarmia Manga	Adriano José Moreira Silva	Alcino Moreira Tavares	Alice Dolganov	Américo Joaquim Charneca de Oliveira	Ana Cristina Resende Rodrigues
Abel Ângelo dos Santos Vieira	Adriano Manuel Oliveira Rodrigues	Alda Maria Alves Santos	Alice Manuela Ribeiro Costa	Américo Joaquim Silva Castro	Ana Filipa Alves Pereira
Abel Marcelino Neves Rocha	Adriano Manuel Rocha Pite	Alexander José Oliveira Gomes	Alirio Manuel Silva Martins	Américo Jorge Coelho Almeida	Ana Filipa da Costa e Silva
Abel Ricardo Silva Santos	Afonso Brás Sousa Rocha	Alexandra Manuela Frutuoso Fernandes Mouta	Álvaro Alves Pais	Américo Manuel Marques Ferreira	Ana Isabel Duarte Constantino Graça
Abílio António Torres Hortelão	Afonso Correia Costa	Alexandra Maria Ribeiro Oliveira	Álvaro Daniel Martins Almeida Batista	Américo Mendes Oliveira	Ana Isabel Magalhães Rodrigues
Abílio Jesus F. Borja Serafim	Agostinho Francisco Flores Gonçalves	Alexandra Sofia Gouveia Brito	Álvaro Francisco Alves Canastro	Américo Oliveira Mendes	Ana Isabel Minhoca Martins Silva
Abílio José de Bastos Figueiredo	Aida Maria Ferreira Guilherme Carvalho	Alexandre Alves Soares	Álvaro Gaspar Correia Silva César	Américo Oliveira Reis	Ana Isabel Pedrosa de Castro Silva
Abílio Manuel Amorim Gonçalves Rodrigues	Aires Joaquim Castro Oliveira	Alexandre Barros Pereira Carneiro	Álvaro Jorge Ferreira Sousa	Américo Pereira Rios	Ana Isabel Pereira Pascoal
Abílio Rodrigues Oliveira	Albert Georges Podorski	Alexandre Filipe Silva Flausino	Álvaro José Barbosa Beselga	Américo Ramiro Fernandes Rodrigues	Ana Isabel Rocha Malheiro
Abílio Vieira Silva	Albertina Jesus Espírito Santo	Alexandre Ildio Ribeiro Ferreira	Álvaro Manuel Pinto Magalhães	Américo Ramiro Sousa Santos	Ana Laurinda Silva Malheiro
Abraão Henrique Santos Alves	Alberto Barbosa Carvalho	Alexandre Luís Santos Teixeira	Álvaro Manuel Sá Pereira	Américo Silva Gonçalves	Ana Leonor Costa Vila Mendes
Acácio Lino Leite Alves Guedes	Alberto Barros Oliveira	Alexandre Manuel Alves Mendes	Álvaro Miguel Silva Magalhães	Amorim José Coelho Rosa	Ana Luísa Aratújo Martins Leite
Adão Carlos Silva	Alberto Filipe Silva Vasconcelos	Alexandre Manuel Mendonça Santana Lobo	Álvaro Oliveira Silva	Ana Carla Seixas Negrais Matos	Ana Luísa Correia da Cruz
Adelaide Gomes Melo	Alberto José Jesus Carvalho	Alexandre Manuel Valente Mil-homens	Álvaro Rogelio Alves Rosas	Ana Catarina Cardoso Leandro	Ana Luísa Rodrigues Ligeiro
Adelino José de Matos Fernandes	Alberto José Lopes Dias	Alfredo Amadeu Cardoso Pereira	Alzira Conceição Ferreira Correia Machado	Ana Catarina da Silva Valente Correia	Ana Luzia Rodrigues da Silva
Aderito Manuel Ferreira Couto	Alberto Manuel Alves Ribeiro	Alfredo Fernando Rocha Silva	Alzira Conceição Martins Gomes Couto	Ana Catarina Godinho Barbosa Pinto Soares	Ana Manuel Pinto Sá
Adilson José Andrade Semedo	Alberto Martins Miranda	Alfredo Manuel Teixeira Oliveira	Amadeu João Ribas Ferreira	Ana Catarina Gonçalves Costa	Ana Margarida Azeredo Oliveira
Adriana Ferreira da Costa	Albino Bruno Silva Ramos	Alfredo Miguel Costa Alves	Amaro Neves Leça	Ana Cláudia Pinheiro Freire	Ana Margarida Ferreira Rabita
Adriana Pinto Gonçalves	Alcides António Lima Granja	Alfredo Relvas Ramalho	Américo Almeida Silva	Ana Cristina Amaral Mota Alves	Ana Maria Cardoso Ferreira Castro
Adriana Resende Pinto	Alcides Augusto Silva	Alfredo Rodrigues Silva	Américo Couto Silva	Ana Cristina Martins Moreira Ribeiro	Ana Maria Castro Soares
Adriano Capela Oliveira	Alcides Flávio Conceição Fontes	Alice Alves Ribeiro Ferreira	Américo Dias Ferreira	Ana Cristina Martins Teixeira	Ana Maria Correia Moreira
Adriano José Moreira Damas Sousa	Alcino Manuel Coelho Silva Pinto		Américo Ferreira Alves		Ana Maria Fernandes Matos

Ana Maria Ferreira Santos Guerra	Ana Rita Ribeiro Rodrigues	André Alão Silva	André Filipe Pereira Baptista	André Resende Tavares	Anibal Reis Pires
Ana Maria Ferreira Silva	Ana Rita Rocha Almeida	André Amaral Semblano Azevedo Teixeira	André Filipe Ramalho	André Ribeiro Alves	Antero Almeida Santos Gomes
Ana Maria Fidalgo Pinheiro	Ana Rita Silva Batista	André António Ferreira da Silva Sá	André Filipe Santos Cruz	André Rodrigues Sousa	Antero Manuel Santos Silva
Ana Maria Garcia Lopes	Ana Rita Soares Guedes	André Augusto Marques Cavadas	André Filipe Santos Loureiro	André Silva Dias	António Alberto Oliveira Relva
Ana Maria Pereira Ribeiro	Ana Rita Sombreiro Prates	André Caldinhas da Silva	André Filipe Soares Oliveira Matos	André Soares Sousa	António Alexandre Ferreira Silva
Ana Maria Pinto Madureira	Ana Rita Torcato Gonçalves Braz	André Cardoso Gomes Páscoa	André Filipe Sousa Oliveira	Andrea Cristina Soares Pereira	António Álvaro Sousa Oliveira
Ana Patrícia Ferreira Pêgas da Cruz	Ana Rosa Oliveira Soares	André Costa Tavares	André Gilberto Sousa Cruz	Andreia Alexandra Santos Pereira	António Augusto Dias Alves
Ana Patrícia Lopes Andrade	Ana Rosalina Gomes Vicente	André de Melo Coelho	André Gonçalves Alves Ferreira	Andreia Catarina Couto Oliveira	António Augusto Magalhães Sousa
Ana Patrícia Reis Nogueira da Silva	Ana Sara Carneiro Silva Pereira	André Emanuel Moreira Soares	André João Silva Gomes	Andreia Isabel M.P. Aguiar Ferreira	António Augusto Tavares Peixoto
Ana Patrícia Sales Vieira	Ana Sofia Pereira Tavares	André Emanuel Peseiro Ramos	André Joaquim Castro Resende	Andréia Maria Moura Ferreira	António Barros Oliveira
Ana Paula Cardoso Pereira	Ana Sofia Sousa de Oliveira Soares	André Filipe Aldeinhas Santos	André Joaquim Moreira Silva	Andreia Patrícia dos Santos Ramos	António Batista Silva
Ana Paula Carvalho Cancela Félix	Ana Teresa Martins Silva	André Filipe Alves da Rocha	André Lino Barbosa	Andreia Rodrigues Bragança Miguel	António Carlos Baptista Valente
Ana Paula Ribeiro Almeida	Ana Virginia Gomes Cardoso	André Filipe Bessa Vieira	André Manuel Couto Moreira Silva	Androcion Ernesto Regal da Rocha	António Carlos Pereira Silva
Ana Paula Silva Tavares	Anabela Alves Oliveira	André Filipe Coelho Martins	André Manuel da Silva Carvalho	Ângela Cristina Ferreira da Silva	António Coelho Sabeça
Ana Paula Teixeira Martins	Anabela de Sousa Antão Coelho Guedes	André Filipe Dias Graça	André Manuel Matos Fernandes	Ângela Maria Lima Dias	António Custódio da Silva Rodas
Ana Rafael Lima Lamas Barros	Anabela Ferreira Santos	André Filipe Fonseca Barbosa	André Marcel Raymond Garçon	Ângela Maria Pereira Oliveira	António Domingos Ferreira Sousa Silva
Ana Raquel Nogueira Dias Silva	Anabela Godinho Guedes Amendoeira	André Filipe Gomes Guedes	André Martins Henriques	Ângelo Castro Reis	António Felício Guerreiro
Ana Rita Azevedo Correia	Anabela Gomes Pereira	André Filipe Lopes Barbosa	André Miguel Castro Silva	Ângelo Joaquim Lourenço Carvalho	António Fernando Coimbra Tavares
Ana Rita Fernandes de Sousa	Anabela Moreira Oliveira	André Filipe Lopes Valador	André Miguel Soares Mendes Martins	Ângelo Pinho do Couto	António Fernando da Costa Lourenço
Ana Rita Marques Rebelo	Anabela Oliveira Rodrigues	André Filipe Martins Pinhão	André Neves Carvalho	Ângelo Silva Brás	António Fernando Lopes Nunes
Ana Rita Marques Silva Jesus	Anderson Alves de Souza	André Filipe Nunes Neves	André Patrício Jesus Magalhães Correia	Ania Robim Barros Gonçalves	António Fernando Oliveira Santos
	André Abreu Sousa Peixoto	André Filipe Pereira Andrade	André Pereira Assunção	Anibal Pinto Oliveira Gomes	António Fernando Paiva Silva

António Ferreira Amorim	António Jorge Silva Mendes	António José Silva Ferreira	António Manuel Soares Moreira	António Ricardo Gomes Santos Maceda	Armando Afonso Sousa Crelgo
António Ferreira Pereira	António José Alves Sousa	António José Valente Oliveira	António Manuel Soares Silva	António Rios Amorim	Armando Alberto Pereira Pinto
António Figueira Bispo	António José Castro Silva	António Lopes Guimarães Correia	António Manuel Tavares Peixoto	António Rocha Gonçalves	Armando Augusto Silva Carvalho
António Fontes Ferreira	António José Correia Pereira	António Luis Cameira de Sousa Botelho	António Mário Amorim Silva	António Rocha Moreira	Armando Barros Inácio
António Francisco Faria Santos Cebola	António José Esperança Luis	António Luis Florentino	António Marques Rocha	António Rodrigues Matos	Armando Jesus Guimbra
António Francisco Migueis Dias	António José Estrada Gonçalves	António Luis Silva Espinhosa	António Martins Amorim	António Rosa Branca Pina	Armando Luis Alves Silva
António Germano Neves	António José Fernandes Silva	António Macedo Machado	António Martins Soares	António Santos Pinheiro	Armando Manuel Almeida
António Gomes Pinto	António José Ferreira Moreira Rocha	António Manuel Alexandre Costa	António Matos	António Sérgio Alvarenga Brandão	Armando Manuel Ribeiro Zacarias
António Gomes Rocha	António José Ferreira Pereira	António Manuel Alves Pestana	António Mendes Alves	António Sérgio Belinha Espírito Santo	Armenio Ferreira da Costa
António Gomes Sousa	António José Gomes Matias	António Manuel Barrocas Lima Silva	António Miguel Gomes Tavares Ferreira	António Sérgio Coelho Sousa	Armenio Jaime Guedes Gomes
António Guilherme Silva Dias	António José Gomes Matias	António Manuel Barrocas Lima Silva	António Miguel Morgado Peguinho	António Sérgio Gomes Rodrigues Maganinho	Armenio Silva Albino
António Henrique Silva Alves	António José Gonçalves Silva	António Manuel da Costa Rodrigues	António Miguel Reis Leal	António Sérgio Oliveira Pereira	Arminda Conceição Sá Laranjeira Matos
António Henrique Silva Ribeiro	António José Heitor Churro	António Manuel Dias Pereira	António Moreira Freitas	António Silva Azevedo	Armindo Agostinho Ferreira Couto
António Isidro Trindade	António José Marques Fernandes	António Manuel Elias Graça	António Neves Reis	António Silva Mendes	Arsenio Manuel Barradas Canau
António Joaquim Castanho Paulo	António José Mendes Tapada	António Manuel Ferreira Camarinha	António Oliveira Santos	António Silva Ramalho	Artur Cristiano Lopes Almeida
António Joaquim Leite Silva	António José Meneses Fernandes	António Manuel Gomes Matias	António Paulo Ferreira Rocha	António Soares Simões	Artur Duarte Santos Sebastião
António Joaquim Silva Leite	António José Moreira Jesus Martins	António Manuel Gonçalves Rosa	António Paulo Rodrigues Tino	António Vendas Pinto	Artur Jorge Batista Valente
António Joel Ribeiro Magalhães	António José Nobre Ricardo	António Manuel Martins Catarino	António Pavanito Barrocas	António Vieira Sousa	Artur Jorge Correia Silva
António Jorge Feiteira Santos	António José Nunes Almeida	António Manuel Mendes Oliveira	António Pedro Lopes Palminha	Arlindo Alves Ferreira	Artur Jorge Correia Silva
António Jorge Mesquita Sousa	António José Nunes Mendanha	António Manuel Morgado Padre Santo	António Pereira Costa	Arlindo Ferreira Pinto	Artur Kambur
António Jorge Oliveira Fernandes	António José Páscoa Berício	António Manuel Santos Machado	António Pereira Costa	Arlindo Manuel Gomes Relvas	Artur Manuel Matos Martins
António Jorge Santos Sequeira	António José Pereira Freitas	António Manuel Silva Santos	António Pinto Teixeira	Arlindo Manuel Teixeira Santana	Artur Manuel Monteiro de Sousa
			António Pinto Vieira	Arlindo Miguel Almeida Pais	Artur Oliveira Rodrigues
				Armandino Pinto Gonçalves	

Artur Paulo Santos Pinhal	Bernardo José Esteves Albino	Bruno Filipe Matos Soares	Bruno Miguel Silva Pinto	Carla Preciosa Neves Ferreira Silva	Carlos Alberto Sabino Tomás
Artur Pereira Rocha	Bernardo Manuel Henriques Fouto	Bruno Gonçalo Pirralhas Peguinho	Bruno Miguel Silva Soares	Carla Sofia Carvalho Simões	Carlos Alberto Santos
Artur Pinho Reis	Bernardo Manuel Soares Pais Moreira	Bruno Januário Sousa Santos	Bruno Rafael Bessa Machado	Carla Sofia Soares Oliveira	Carlos Alberto Santos Ferreira
Asaph Augusto Santos Alves	Bodo Krause	Bruno Lauro Dias Santos	Bruno Renato Esteves Bonito Torres	Carla Sofia Teixeira Guedes Lima	Carlos Alberto Silva Ferreira
Augusto José Mota Dias	Boris Stoyanov Ivanov	Bruno Manuel Oliveira Pinho	Bruno Ricardo Gomes Pinto	Carlos Alberto Almeida Sá	Carlos Alberto Silva Lopes
Augusto Manuel Campos Lapa	Bruna Catarina Freitas Maciel	Bruno Manuel Rocha Pinto	Bruno Ricardo Lopes da Silva	Carlos Alberto Brito Fadista	Carlos Alberto Silva Ribeiro
Augusto Martinho Silva Ribeiro	Bruna Morris Pereira Paulino	Bruno Miguel Arriaga Queda	Bruno Silva Moreira	Carlos Alberto Brochado Morais	Carlos Alcides Dias Freire
Augusto Moreira Alves Rocha	Bruno Alexandre Campos Esteves	Bruno Miguel Azevedo Oliveira	Cacilda Maria Branquinho Amaro Teixeira	Carlos Alberto de Jesus Veneno	Carlos André Silva Rocha
Aurelino Rocha Mota	Bruno Alexandre Gordo Ferreira	Bruno Miguel Barbosa Vieira	Camilo Pereira Onofre Fontoura	Carlos Alberto de Oliveira Ceroula	Carlos António Ferreira Oliveira
Aurora Silva Leça	Bruno Alexandre Matias Oliveira	Bruno Miguel Castro Silva	Cândido Jesus Vilar	Carlos Alberto Fernandes Duarte	Carlos António Vagos Santos
Avelino Alves Santos	Bruno Alexandre Traíla Pires	Bruno Miguel de Sousa Oliveira	Cândido José Feliciano Jesus	Carlos Alberto Ferreira Rocha	Carlos Augusto Gomes Silva
Avelino Jorge Vilar Ferreira	Bruno Américo Tavares Rocha	Bruno Miguel Delgado Conduto	Carina Andréia Quinta Nogueira Cardoso	Carlos Alberto Ferreira Rocha	Carlos Borges Oliveira
Avelino Pereira Ribeiro	Bruno António Alves Nogueira	Bruno Miguel Ferreira Mendes	Carla Alexandra Carneiro Cunha Alves Pereira	Carlos Alberto Jesus Espirito Santo	Carlos Daniel Amorim Teixeira
Aventino Vieira Mendes	Bruno António Silva Oliveira	Bruno Miguel Guedes Teixeira	Carla Maria Dias Pereira	Carlos Alberto Jesus Marques	Carlos Daniel Santos Marinho
Beatriz Antunes Silva	Bruno Carvalho Oliveira	Bruno Miguel Leite Rodrigues	Carla Maria Magalhães Sá	Carlos Alberto Leal Amador	Carlos Duarte Belinha Silva
Bebiana Ferreira Marques	Bruno Daniel Ferreira Costa	Bruno Miguel Leite Silva	Carla Maria Martins Ribeiro	Carlos Alberto Leal Reis	Carlos Duarte Ribeiro Silva
Belmiro Maria Pinto Leite	Bruno Daniel Gomes Soares	Bruno Miguel Neves Teixeira	Carla Maria Pinhão Gonçalves	Carlos Alberto Marques Costa	Carlos Eduardo Alves Sousa
Belmiro Rocha Coelho	Bruno Daniel Silva Rodrigues	Bruno Miguel Oliveira Alves	Carla Maria Santos Rouxinol Fonseca	Carlos Alberto Moreira Pires	Carlos Eduardo de Moraes Veiga
Benvinda Cristina de Assunção Pereira	Bruno Fernando Teixeira Sá	Bruno Miguel Pereira Martins	Carla Maria Silva Sousa	Carlos Alberto Oliveira Pereira	Carlos Eduardo Nunes Barroso
Bernardino Balança Gaspar	Bruno Filipe Dias Lopes	Bruno Miguel Rama Cardoso	Carla Marlene Oliveira Santos	Carlos Alberto Rodrigues Costa	Carlos Enrique Guevara Rivas
Bernardino Manuel Martins Couto	Bruno Filipe Gomes da Silva	Bruno Miguel Ribeiro Rocha	Carla Patricia Cardoso César	Carlos Alberto Sá Rocha	Carlos Faustino Gonçalves Martins Feijão Cordeiro
Bernardino Manuel Pereira Carvalho	Bruno Filipe Martins Sousa				Carlos Filipe Meira Ramos

Carlos Filipe Silva Assunção	Carlos Manuel Tavares Reis	Catarina Raquel Fernandes Ferreira	Celina Isabel Coelho Ribeiro	Cláudia Cristina Reis Oliveira Almeida	Conceição Ferreira Loja
Carlos Filipe Silva Marreiros	Carlos Manuel Taxa de Oliveira	Catarina Silva Pereira	Celina Maria Santos Rocha Lourenço	Cláudia Daniela da Conceição Bastos	Conceição Maria Paredes Nunes Louro
Carlos Francisco Luz Correia	Carlos Manuel Vieira Moreira	Catarina Sofia Lucas Monteiro	Célio Ribeiro Caçador	Cláudia de Jesus Correia Leite	Conceição Rodrigues Graça Henriques
Carlos João Reis Angélica	Carlos Miguel Ferreira Casinhas	Catarina Sofia Taveira Rodrigues	Celso Miguel Bastos Silva	Cláudia Fernanda Ferreira de Sá	Constantino Henrique Ferreira Sousa
Carlos Jorge Gonçalves Teixeira	Carlos Miguel Pereira Silva	Catarina Sofia Teixeira Espada	César Augusto dos Santos Ferreira Alves	Cláudia Margarete Martins Beselga Mesquita	Constantino Sousa Caneca
Carlos José Ferreira Rodrigues	Carlos Miguel Pinheiro Reis	Catarina Sousa Barros	César Bernardino Rosadas Coelho	Cláudia Maria Carreiro Soares	Cremilde Lopes Jacinto
Carlos José Lino Rodrigues	Carlos Nuno Sousa Costa	Cátia Céu Pereira Duro	César Daniel da Rocha Silva	Cláudia Maria Silva Madureira	Cremilde Maria Gonçalves Matos Chambel Bragança
Carlos José Silva Oliveira	Carlos Roberto Félix Dias	Cátia Isabel Pereira Amêndoa	César Daniel Oliveira Santos	Cláudia Regina Silva Alves	Crisostomo Joaquim Ribeiro Ferreira
Carlos Manuel Alves Soares	Carlos Tavares Costa	Cátia Isabel Sousa Marques Moura	César Filipe Santos Gomes	Cláudia Sofia Pereira Peixoto	Cristiana Isabel Coelho Santos
Carlos Manuel Diaz Santos	Carlos Xavier Pinto Ramalho	Cátia Maria Correia Pereira	Césaria Maria Alves Carvalho	Cláudia Susana Pacheco Teixeira	Cristiana Leal Moreira
Carlos Manuel Frazão Pereira	Carmen Maria Santos Lúcio Pereira	Cátia Sofia Antunes Moreira Carvalho Marques	Chandra Dhaneshwar Panchani	Claudino Pinto Silva	Cristiana Paula Dias Soares Peixoto
Carlos Manuel Loureiro Santos	Carmen Sofia Reis Sabas	Cédric Gomes Braga	Christian Miguel Santos Dias	Cláudio Alexandre Cavaco Barbosa Vicente	Cristiano Emanuel Filipe Gama
Carlos Manuel Marques Neves	Carminda Cecília Zeferino Pinto	Celeste Maria Lopes Santos Aguadeiro	Christophe Freitas	Cláudio António Costa Machado	Cristiano Ferreira Santos
Carlos Manuel Marques Padeiro	Carminda Maria Domingos	Celestino Jesus Vilar	Cid Manuel Barros Pereira	Cláudio Fernando Maganinho Campos	Cristiano Filipe Gomes Ribeiro
Carlos Manuel Moreira Ferreira	Carolina Rocha Oliveira	Célia Custódia João Monteiro	Cidália Conceição Pires Gonçalves Neves	Cláudio Jorge Santos Rocha	Cristiano Filipe Silva Cardoso
Carlos Manuel Neves	Carolina Rui Gonçalves Mateus	Célia Maria Chitas Pinto	Cidália Maria Pereira Pinto Amorim	Cláudio José Santos Ferreira	Cristiano Filipe Silva Guimarães
Carlos Manuel Oliveira Pinho	Catarina Alves Gabriel Sá	Célia Maria Ferreira Rodrigues	Cidália Santos Caetano	Cláudio Manuel Oliveira Almeida	Cristiano Manuel Alves Silva
Carlos Manuel Oliveira Silva	Catarina Costa Ribeiro	Célia Maria Florindo Dias	Clara Conceição Pereira Torcato	Cláudio Miguel Rodrigues Vieira Silva	Cristiano Pinto Ramalho
Carlos Manuel Resende Oliveira	Catarina Duarte Pina	Célia Maria Tavares Ferreira	Clarisse Monteiro Carvalho João	Cláudio Vicente Leal Moreira	Cristiano Ribeiro dos Reis
Carlos Manuel Rodrigues Correia	Catarina Ferreira Reis	Célia Maria Travassos Coelho Graça	Cláudia Cristina Brás Nobre	Cláudio Vicente Soares Vieira	Cristina Maria Balula Verissimo Soares Albergaria
Carlos Manuel Rodrigues Lopes	Catarina Lopes Bergano	Célia Maria Vital Estrada	Cláudia Cristina de Oliveira Santiago	Clementina Rosa Ferreira Sousa	Cristina Maria Costa Pinto Rocha
Carlos Manuel Santos Gomes	Catarina Lopes Pereira	Célia Ramos Coelho	Cláudia Cristina Lima Costa		

Cristina Maria Lino Godinho Carvalho	Daniel Francisco Friezas Aldeano	David Filipe Alves Santos	Diana Cristina Resende Bento	Diogo Manuel Malta Lucas	Dulce Helena de Sequeira Alves Mesquita Montes
Cristina Maria Marques Silva Baptista	Daniel Jorge Henrique Bandeira Gonzales	David Jorge Silva Marques	Diana Cristina Santos Soares Dias	Diogo Manuel Santos Costa	Dulce Maria Costa Casinhas Gafaniz
Cristina Rios Amorim Baptista	Daniel José da Silva Prates	David José Couteiro Pita	Diana Isabel Igreja Norinho	Diogo Manuel Santos Garcia	Edgar Manuel Oliveira
Cristovão Reis dos Santos	Daniel José Santinho Rodrigues	David Manuel Ferreira Magalhães	Diana Maria Martins Pereira	Diogo Martins Rodrigues Ferreira	Edgar Pereira Nadais
Custódio Luís Viola Oliveira	Daniel Moreira Marques	David Manuel Pereira Silva	Dinis Agostinho Ferreira Rocha	Diogo Miguel Ferreira Paulos	Edgar Ramos Gomes Pires
Custódio Rocha Gonçalves	Daniel Reis Mota Magalhães Santos	David Manuel Rodrigues Silva	Dinis Pedralva Joaquim	Diogo Miguel Pinto do Espirito Santo	Edgar Ricardo Monteiro Oliveira
Daniel Alberto Oliveira Santos	Daniel Santos Gomes	David Miguel Barreiros Neves	Dioclesiano Alves Rodrigues	Diogo Oliveira Castro	Édipo Jesus Feiteira Mota
Daniel Alcino Gomes Pedro	Daniel Sousa Rocha	David Miguel Costa Rocha	Diogo Alberto Moreira Costa	Diogo Relvas Brandão	Edite Maria Jesus Machado Abrantes
Daniel Alexandre Cerineu Varela	Daniela Augusta Ferreira Bastos Nogueira Batista	David Miguel Dias de Sousa	Diogo André da Cruz Marques	Diogo Silva Oliveira	Edite Maria Ribeiro Nunes Lino
Daniel Alexandra Nogueira Soares	Daniela Coimbra Santos Pereira	David Oliveira Silva	Diogo António Lima Pereira	Diogo Vieira Reis	Eduarda Sousa Santos
Daniel André Silva Pinheiro	Daniela Cristina Massena Nascimento	David Ribeiro Correia	Diogo Arsénio Peixoto Mesquita	Dirk Zimmermann	Eduardo Alberto da Silva Monteiro
Daniel António Ribeiro Pinto	Daniela Fernanda Fontenete Rebelo	DavY Marques Martins	Diogo Barros Baptista	Domingos Afonso Santos Silva	Eduardo Alberto Gomes Ferreira
Daniel António Romão Lopes	Daniela Fontes Medeiros	Delfim Paulo Moreira Silva	Diogo Emanuel Costa Brites	Domingos Bastos Amorim	Eduardo Alberto Martins Monteiro
Daniel Augusto Sousa Dolores	Daniela Oliveira Martins	Delfim Pereira Costa	Diogo Emanuel dos Santos Carvalho	Domingos Fernando Gomes Oliveira Santos	Eduardo António Silva Ferreira
Daniel Bruno Figueiredo Silva	Daniel-Lirio Weyler	Delmiro Pereira Gomes	Diogo Fernando Carvalho Godinho	Domingos Ferreira Sousa	Eduardo António Silva Moreira
Daniel Carvalho Santos	Dario Arnaldo Batista Guerra Gomes	Denislav Ivov Krushov	Diogo Filipe Cunha Silva	Domingos Gomes Barbosa	Eduardo da Costa Moreira
Daniel Custódio Miguéns Dias	Dario José Gonçalves Rosado	Deolinda Fernanda Ferreira Santos	Diogo Filipe Lopes Duarte	Domingos Leonel Couto Silva	Eduardo Domingos Sousa Santos
Daniel da Silva Amorim	Dario Manuel Ferreira Teles	Deolinda Filipe Gomes	Diogo Filipe Silva Ferreira	Domingos Lomba Magalhães	Eduardo Emanuel Silva Baptista
Daniel Dias Fontes	David Alexandre Reis Oliveira	Deolinda Maria Alexandre Dias Nunes	Diogo Filipe Silva Rodrigues	Domingos Santos Martins	Eduardo Fernando Lagriminha Coelho
Daniel Domingos Teixeira Machado	David Coelho Silva	Deolinda Maria Oliveira Alves	Diogo Joaquim Gomes Pereira	Duarte Fernando Silva Sousa	Eduardo José Lucas Gomes
Daniel Filipe Almeida Santos	David Fernandes Conceição	Deolinda Pais Costa Lima	Diogo Jorge Maria Silva	Duarte Manuel Amorim Costa	Eduardo Manuel Fernandes Ferreira
Daniel Filipe Cerdeirinha Silva	David Fernando Alves Costa	Deolinda Pereira Silva Ribeiro	Diogo José Amaral Oliveira	Duarte Miguel Ferreira Nogueira	Eduardo Manuel Luro Dinis

Eduardo Martins Semide	Emanuel José Matias Mendonça	Fabian António Gomes Sales	Fábio Manuel Vieira do Nascimento	Fernando Camilo de Sousa Conceição	Fernando Manuel Carvalho Rodrigues
Eduardo Neves Martins Soares	Emanuel Lopes Correia de Sá	Fábio Alexandre de Jesus Pombo	Fábio Miguel Oliveira Domingues	Fernando Coelho Sousa	Fernando Manuel Ferreira Dias Oliveira
Eduardo Santos Gregório	Emanuel Fernandes Ferreira Lamberto Silva	Fábio André da Silva Nogueira	Fábio Ricardo Gomes da Mota Silva	Fernando Correia Silva	Fernando Manuel Marques Silva Ferreira
Eliana Cristina Ribeiro Reis	Emanuel Sousa Alves	Fábio André dos Santos Neves	Fábio Samuel Borges Basílio	Fernando Emanuel Gomes Costa	Fernando Manuel Oliveira Couto
Elio Henrique Pereira Tavares	Emanuel Teixeira Fiães	Fábio André Oliveira Santos	Fábio Zottarel	Fernando Faria Pereira Silva	Fernando Manuel Pires Santos
Elio Ricardo Sales Vieira	Emanuel Thiago Sousa Oliveira	Fábio André Pinhão Marques	Fátima Manuela Santos Teles Nunes	Fernando Ferreira Machado	Fernando Manuel Santos Almeida
Elisabete Maria Brandão Gomes da Costa	Emídio Ramos Silva	Fábio António Mendes Ribeiro	Fátima Maria Ferreira Gabriel	Fernando Ferreira Sousa	Fernando Nuno Vasco Ellis C. Barjona Freitas
Elisabete Maria Pinheiro Barata Coelho	Emília Manuel Mendes Vale	Fábio António Pereira Martins	Fátima Rosário Lopes Gonçalves	Fernando Ferreira Tavares	Fernando Octávio Oliveira Couto
Elisabete Martins Casinhas	Emmanuelle Letizia	Fábio Cristiano Bernardes Silva Rangel	Fátima Santos Costa Pires	Fernando Gomes Almeida	Fernando Oliveira Braga
Elisabete Mendes Francisco Antunes	Erika Maria Alves Ribeiro	Fábio Daniel Costa Marquês	Fausto Manuel Rodrigues Oliveira	Fernando Jesus Moreira Sá	Fernando Oliveira Reis
Elísio Fernando Mota Silva	Ernesto Fernando Dias Silva	Fábio Daniel Rodrigues Oliveira	Fernando Ramos Oliveira	Fernando Joaquim Rocha Rodrigues	Fernando Pedro Nunes Lino
Elísio Fernando Pereira Sousa Silva	Ernesto Filipe Morais Afonso	Fábio Gabriel Oliveira Martins	Fernanda Cristina Silva Ferreira	Fernando Joaquim Teixeira Silva	Fernando Pereira Almeida Afonso
Elísio Manuel Magalhães Ribeiro	Ernesto Filipe Valente de Castro	Fábio Joaquim Costa Melo	Fernanda Isabel Freire Arrulo	Fernando Jorge Araújo Silva	Fernando Pereira Rodrigues
Elísio Paulo Pereira Amorim Barros	Ernesto Sá Pereira Ernesto Soares Neves	Fábio Joel Vieira Silva	Fernanda Isabel Freire Arrulo	Fernando Jorge Pereira Sousa	Fernando Pinto Baptista
Elma Mónica Silva Rebelo	Esmeralda Maria Belinha Pereira	Fábio Jorge Gonçalves Vieira	Fernanda Maria de Almeida Rodrigues	Fernando Jorge Tavares Pinheiro	Fernando Pinto Silva
Elsa Maria Santos Couto	Esperança Pires Brido Galinha	Fábio José Marques Bragança	Fernanda Maria Ferreira Martins Balhé	Fernando José Alves Barejo	Fernando Rodrigo Sampaio Sá
Elsa Silva Rodrigues	Eunice Felismina Lima Mendes	Fábio José Nanque Matos	Fernanda Pinto Leite	Fernando José Araújo Santos Almeida	Fernando Silva Oliveira
Elvira Cristina Miravall Silva	Eurico Miguel Dimas Marçal	Fábio José Neves Ferreira Sousa Pereira	Fernando Alberto Alves Soares	Fernando Luís Pereira Rocha	Fernando Silva Rocha
Ema Sofia Silva Coelho	Eva Marisa Vendas Barros	Fábio José Oliveira Nunes	Fernando Alberto Mesquita de Melo	Fernando Luís Vieira Martins	Fernando Soares Peixoto
Emanuel Castro Silva	Evangelina Conceição Silva Almeida	Fábio Lopes Resende	Fernando Almeida Pereira	Fernando Luís Vieira Martins	Filipa Alves Assunção
Emanuel David Monteiro Fernandes	Evaristo Manuel Loureiro Neves	Fábio Manuel Alves Sá Monteiro	Fernando Andrade Soares	Fernando Manuel Alves Azevedo	Filipa Clarisse Correia Soares
		Fábio Manuel Guilherme Correia	Fernando André Barbosa de Pinho	Fernando Manuel Brites Lopes	Filipa Sousa Santos
					Filipe Alexandre Boiça Ventura

Filipe Alexandre Ferreira Silva	Filipe Xavier Castro Resende	Francisco Costa Martins	Francisco Manuel Paiva Silva	Gonçalo António Graça Sousa	Guilhermina Costa Pedrosa
Filipe Alexandre Rodrigues Balcão	Filomena Maria Oliveira Cunha	Francisco Ferreira Mota	Francisco Maria Rocha Mota	Gonçalo Barreto Pateiro	Gustavo Alexandre Baião Teles
Filipe André Benvindo Nisa	Filomena Maria Vieira Hilário	Francisco Fonseca Ribeiro	Francisco Oliveira Ramalho	Gonçalo Esteves dos Santos Guimarães	Helda Deolinda Mendes Sousa
Filipe André Branco Faria Maximiano Pedro	Filomena Pereira Costa	Francisco Henrique Oliveira do Couto	Francisco Rodrigo Correia Monteiro	Gonçalo Fernandes Sequeira	Hélder António Barroso Roque
Filipe António Costa Matias	Firmino José Martins Silva	Francisco Henrique Pereira Oliveira	Francisco Rosalino Teles Medinas	Gonçalo Filipe Cardoso Soares	Hélder António Chicote Gonçalves
Filipe Carlos Pinto Machado	Firmino Leite Ferreira Reis	Francisco Jesus Valoura da Costa	Francisco Silva Inácio	Gonçalo Filipe Dias Santos	Hélder Daniel Amorim Silva
Filipe Cunha da Silva	Firmino Silva Oliveira	Francisco Jorge Gonçalves Azevedo	Franklim Rodrigues Oliveira	Gonçalo João Parra Fidalgo Ramos Marques	Hélder Ernesto Pereira Barbosa
Filipe da Silva Marques	Flávio Aires Carvalho Fonseca	Francisco José Barreiros Rodrigues Carvalho	Gabriel Filipe Silva Bastos	Gonçalo Mateus Rebelo	Hélder Fernando Alves de Sequeira
Filipe Daniel Carvalho Tavares	Flávio Daniel Tavares Almeida	Francisco José Catarino Lopes	Gabriel Pais Gomes Meireles	Gonçalo Neto Oliveira Cardoso	Hélder Filipe de Castro
Filipe Domingues Oliveira	Flávio José Faustino Poeiras	Francisco José Lopes Mesquita Cardoso	Gabriel Simão Soares Gonçalves	Gonçalo Nuno Gonçalves Martins	Hélder Filipe Fernandes Melro
Filipe Gomes Silva	Flávio Manuel Estudante Ferreira	Francisco José Mateus Rei	Georgina Maria Amorim Silva	Goreti Conceição Rodrigues Oliveira Sá	Hélder Filipe Gomes Sousa
Filipe Jesus Santos	Flávio Sousa Ribeiro	Francisco José Mourinho Salgueiro Lopes	Germana Maria Martins Silva	Graça Gabriela Rodrigues Lima	Hélder Filipe Oliveira Pereira
Filipe Jorge Silva Fernandes	Florbelá Jesus Nunes Ferreira Pataco	Francisco José Pires André	Germana Venancio Martins Baltazar	Graça Maria Ferreira Rocha	Hélder Filipe Pinto Oliveira
Filipe José dos Santos Loureiro	Florianio Coelho Silva	Francisco José Pires Santos	Ghenadie Cebotari	Gualter Botelho Nogueira Dias	Hélder Filipe Ribeiro Soares
Filipe Manuel Dionisio Pereira	Fortunato André Pereira Soares	Francisco José Silva	Gil Manuel Carapau Canejo	Guilherme dos Santos Esteves	Hélder Filipe Santos Oliveira
Filipe Manuel Gomes Ribeiro	Francelina Maria Marinheiro Oliveira Silva	Francisco José Silva Coelho	Gil Miguel Sousa Carvalho	Guilherme Henrique Vieira Ferreira	Hélder Hugo Prates Godinho
Filipe Manuel Pinhal Silva	Francelino da Silva Ferreira	Francisco José Silva Espinheira	Gilberto Amorim Cardoso	Guilherme João Dionisio Pinto	Hélder Jaime Vieira Silva
Filipe Marcos de Oliveira	Francisco Almeida Melo Pires	Francisco Manuel da Silva Peguinho	Gisela Patricia Nunes Pires	Guilherme Manuel Santos Raposo	Hélder Joaquim Canejo
Filipe Miguel Duarte Vital	Francisco António Santos Guerreiro	Francisco Manuel Ferreira Nunes	Giulia Kuvvet	Guilherme Martins Sousa	Hélder Joaquim Ferreira Luis
Filipe Oliveira Almeida	Francisco Barradas Prates	Francisco Manuel Morais Sarmiento de Campos	Gonçalo André Pereira	Guilherme Pais Araújo Soares	Hélder Joaquim Sousa Oliveira
Filipe Renato Santos Ferreira	Francisco Castanhas Soares	Francisco Manuel Moreira Teixeira	Gonçalo António Esgueira Cabecinhas	Guilherme Pedro Duarte Pinto	Hélder José Mendes Robalinho

Hélder Manuel Catarino Gil	Henrique Jorge Silva Amorim	Hugo José Santos Boia	Igor Daniel Teixeira Gomes	Isabel Marisa Amorim Fontes	Jaime Jorge Silva Godinho
Hélder Manuel Vieira Marques	Henrique José Fitas dos Santos	Hugo Manuel Ferreira Marinheiro	Igor Leonardo Pinto Ferreira	Isaura Fernanda Dias Saramago	Jaime Manuel Sousa Nunes
Hélder Miguel Ferreira Silva	Henrique Manuel Fernandes Santos	Hugo Manuel Godinho Alves	Igor Miguel Casinhas	Isaura Maria Arlete Cardoso Mouta	Jaime Neves Pinto
Hélder Miguel Soares Silva	Henrique Manuel Sá Neves	Hugo Miguel da Silva Vicente Prates	Igor Miguel Paulos Ferreira	Isilda Barbara Gagueja	Jaime Nuno Ferreira Santos
Hélder Narciso Monteiro Silva	Henrique Manuel Santos Gonçalves	Hugo Miguel Dias Santos	Ilídio Jorge Sá Ribeiro	Isilda Maria Almeida Pereira Coelho	Jaime Pereira Domingues
Hélder Nuno Reis Marinheiro	Henrique Manuel Sesmaria Lopes	Hugo Miguel Garcia Ribeiro	Ilídio José Ramos Vieira Silva	Isilda Maria Feliciano Alves Pimenta	Jaime Soares Silva
Hélder Pedro Ferreira	Henrique Paulo Pereira Santos	Hugo Miguel Rebelo e Castro Pimentel Pinheiro	Inácio José Santos	Isilda Maria Lourenço Ferreira Feijão	Jairo David Alves Fonte
Hélder Pereira Santos	Henrique Silva Sousa	Hugo Miguel Santos Duarte	Inês Aurora Ferreira Martins	Ismael José Durão Santos	Javier Pereira Santos
Hélder Xavier Pereira Santos	Henrique Sousa Vieira	Hugo Miguel Silva Cunha	Inês Biosa Medina	Iuri Miguel Rodrigues Fernandes	Jean Marcos Dai Pra
Hélder Xavier Soares Santos	Henriqueta Maria Bernardino Bispo	Hugo Miguel Silva Ferreira	Inês Carmo Ferro Saruga	Inês Ferreira Vivas Castro Silva	Jennifer Fernandes Lima
Helena Isabel Nunes Bispo	Hermínio Freitas Luís	Hugo Miguel Silva Lopes	Inês Filipa Jesus Fernandes de Sousa	Ivo Almeida Fonseca	Jennifer Fernandes Lima
Helena Isabel Rocha Magalhães	Hermínio José F Martins Cunha	Hugo Miguel Teixeira Festa	Inês Manuela Silva Dias	Ivo André Azeredo Fernandes	Jerónima Rocha Madureira
Helena Maria Rodrigues Mata	Hernâni José Jesus Azevedo Ferreira	Hugo Miguel Pereira Santos	Inês Passos Tomás	Ivo André Neves Ferreira	Jerónima Serrão Mendes
Helena Maria Silvério Florindo Lopes	Hernâni Pais Pacheco	Hugo Reis Queirós Mesquita	Inês Salgueiro Marques	Ivo Fernando Almeida Cardoso	Jerónimo Alexandre Espada Coelho
Helena Morais Lopes	Hildebranda Ferreira Rosado Matias	Humberto António Guimarães Granja da Rocha	Inês Santos Pereira Luso	Ivo Joel Moreira Couto	Jerónimo Fernando Oliveira Coelho Bóia
Helena Sofia Marques Coelho	Horacio Conceição Filipe Silva	Humberto José Justo Correia	Inês Sousa Fernandes	Ivo Miguel Ferreira Relva	Jerónimo Ferreira Pinto
Hélio José Correia Pestana Raposo	Hugo Alexandre Inácio Gonçalves	Humberto Manuel Sousa Costa	Irina Sofia Silva Nogueira	Ivo Sá Couto	Jerónimo Manuel Matos Martins
Hélio Manuel Dias Silva	Hugo André Mesquita Santos	Humberto Paulo Marques Cruz	Íris Ferreira e Ferreira	Ivone Daniela Moreira Laranjeira	Jerónimo Manuel Silva Jesus
Heliodoro Felismino Martins João	Hugo Daniel Oliveira Almeida Simões	Idália Catarina da Silva Oliveira	Isabel Cristina Santos Silva	Ivone Margarida Couto Moreira	Jerónimo Silva Pereira Bóia
Henrique Alves Sousa	Hugo Filipe Amado da Silva	Idália Raquel Martins Neves	Isabel Cristina Vilar Coelho	Jacinto António Martins Lourenço	Joana Alexandra de Sousa Mendes
Henrique Ferreira Costa	Hugo Filipe Maia Duarte Ferreira Borges	Idalina Noémia Pais Sousa Sá Abreu	Isabel Maria Cardoso Almeida	Jacinto José Rodrigues Silva	Joana Cláudia Silva Ferreira
Henrique Ferreira Maia	Hugo Filipe Santos Oliveira		Isabel Maria Mendes Pais	Jaime Carvalho Silva	Joana Cristina Costa Carvalho
Henrique Jorge Moreira Cunha	Hugo José Rocha Calhau		Isabel Maria Ribeiro Almeida Lima Roseira	Jaime Filipe Moreira Castro	Joana Filipa Matias Batista

Joana Filipa Rodrigues Pereira	João Carlos Veríssimo Correia	João Manuel Pais Longo	João Paulo Carmo Oliveira Carvalho	João Pedro Martins Silva	Joaquim Alberto Marques Fernandes
Joana Gomes Ferreira	João Cláudio Mota Carvalho	João Manuel Ramos Vaz	João Paulo Constantino Dimas	João Pedro Moreira Casaca	Joaquim Alberto Rodrigues Oliveira
Joana Helena Gomes Ribeiro	João Costa Tavares	João Manuel Ribeiro Paulos	João Paulo da Conceição Gois	João Pedro Pereira Martins Ferreira	Joaquim Alcides Ferreira Tavares
Joana Isabel Macedo Costa Mesquita	João da Rocha Ramalho	João Manuel Santana Loureiro	João Paulo da Silva Cadete	João Pedro Pinto Cardoso	Joaquim Alcides Sales Oliveira
Joana Margarida Duarte Gomes	João Diogo Gaspar da Silva	João Manuel Silva Lopes	João Paulo Dias Bragança	João Pedro Pinto Rocha	Joaquim Almeida Sousa
Joana Maria Coelho Trindade	João Fernando Alves Couto	João Manuel Tapadas Neves	João Paulo Lopes Bugalho	João Pedro Reis Almeida	Joaquim Alves Santos
Joana Oliveira Ferrão	João Ferreira Silva	João Marcelo Félix Trigo	João Paulo Martins Brandão	João Pedro Santos Silva Gonçalves Azevedo	Joaquim André Rodrigues dos Santos
Joana Patrícia Amorim Rocha	João Filipe Cunha Leite	João Maria Rosa Isidoro	João Paulo Mendes Lopes	João Pedro Silva	Joaquim António Amorim Costa
Joana Patrícia dos Santos Bóia	João Filipe da Costa Pinto	João Miguel Alves Matos	João Paulo Neves Praia	João Pedro Sousa Teixeira	Joaquim António Cruz Martins
Joana Rios de Amorim	João Filipe Ferreira Mendonça Pinto	João Miguel Carvalho Araújo	João Paulo Oliveira Ferreira	João Pedro Tapadas Galveias	Joaquim António Martins Cadete
Joana Rodrigues Queirós Mota	João Filipe Ferreira Rocha	João Miguel Martins Branco	João Paulo Oliveira Pedro	João Pedro Torres Vinagre	Joaquim António Pinto Belinha
João Alberto Pires Fernandes	João Filipe Ribeiro Gregório	João Miguel Mota Oliveira	João Paulo Pereira Barbosa	João Pedro Valente Redol	Joaquim António Santos Narciso
João Alves Pereira Silva	João Francisco Carvalho Pataco	João Miguel Pinto Lopes	João Paulo Pires Abreu Cruz	João Ricardo Oliveira Santos	Joaquim António Silva Lamas
João André Granja Borralho	João Gonçalo Alves Luís	João Miguel Ribeiro Gaspar	João Pedro Almeida Santos	João Tiago Bonito Pereira Pinto	Joaquim António Silva Pedrosa
João António Borrego Pombinho Bento	João Gustavo Monteiro Vargas Sobral	João Miguel Rodrigues Santos	João Pedro Bastos Ferreira	João Tiago Machado Soares	Joaquim António Silva Reis
João António Nunes Rodrigues	João Lourenço Lopes Queirós	João Miguel Silva Gomes	João Pedro Caiado Fadista	João Vasco Serrano Almeida	Joaquim Augusto Pereira Rocha
João Auguste Figueiredo Silva Reis	João Luís Constancio Tavares Felgueiras	João Nuno Cordeiro Silva Suzana	João Pedro Correia Baltazar	João Vítor Castro Loureiro	Joaquim Augusto Pereira Silva
João Carlos Charraz Arrais	João Manuel Alves Ribeiro	João Nuno dos Santos Coutinho	João Pedro da Silva Lopes	João Vítor Reis Sousa	Joaquim Augusto Silva Lima
João Carlos dos Santos Pedrosa	João Manuel da Silva Araújo	João Paulo Aires Dinis	João Pedro dos Santos Azevedo	João Wandschneider Carvalho Sousa	Joaquim Bastos Espírito Santo
João Carlos Ferreira Martins Marçal	João Manuel Ferreira Vivas Castro	João Paulo Amorim Ferreira Silva	João Pedro Gomes Alves	Joaquim Afonso Jesus Marques	Joaquim Bernardino Conceição Costa
João Carlos Gomes Teixeira Pinto Silva	João Manuel Lopes Dias	João Paulo Amorim Patrício	João Pedro Gomes de Oliveira	Joaquim Agostinho Horta Fernandes	Joaquim Cardoso Gomes
João Carlos Silva Ferreira	João Manuel Madeira Ramos Alves	João Paulo Bastos Amorim	João Pedro Gonçalves Borges	Joaquim Alberto Costa Pinto	Joaquim Castro Cruz

Joaquim Correia Bessa	Joaquim Jorge Marques Sousa	Joaquim Maria Barreto Carvalho	Joaquim Vitorino Albardeiro	Jorge Daniel de Sá Vinagre	Jorge Miguel Silva Guedes
Joaquim Couto Vieira	Joaquim Jorge Oliveira Silva	Joaquim Marques Reis	Joaquin Alexander Silva Coelho	Jorge Daniel Ramos Moreira	Jorge Miguel Valador Martins
Joaquim Fernando Ferreira Carvalho	Joaquim Jorge Pinto Oliveira	Joaquim Marujo Casanova	Joaquina Maria Rodrigues Oliveira	Jorge Fernando de Matos Hilário	Jorge Miguel Vieira Jesus Mimoso
Joaquim Fernando Fonseca Ribeiro	Joaquim José Bastos Oliveira	Joaquim Miguel Amorim Ferreira	Joaquina Maria Serrão Lopes	Jorge Filipe Mendes Pinto	Jorge Moreira Silva Coelho
Joaquim Fernando Jesus Rocha	Joaquim José Couto Resende	Joaquim Miguel Fernandes dos Santos	Joel Alexandre Oliveira Mota	Jorge Filipe Silva Nunes	Jorge Ramiro Alves Rocha
Joaquim Fernando Moreira Pinto	Joaquim José Jesus Silva	Joaquim Moreira Batista	Joel Alexandre Rodrigues Maio Ferreira	Jorge Humberto da Silva Vilar	Jorge Sousa
Joaquim Fernando Moura Pereira	Joaquim José Patrocínio Casa Branca	Joaquim Moreira Neves	Joel Filipe Barros Pinto	Jorge Humberto Feijão Lopes	José Agostinho Oliveira Dias
Joaquim Fernando Nogueira Gomes	Joaquim José Santos Teles	Joaquim Nobre Lopes	Joel Filipe Miranda Santos	Jorge José Vinhas Aires Peneireiro	José Alberto Capela Belinha
Joaquim Ferreira Gomes	Joaquim Lino Ferreira Reis Sá	Joaquim Oliveira Alves	Joel Oliveira Pinto	Jorge José Vinhas Aires Peneireiro	José Alberto Domingues Pereira
Joaquim Ferreira Oliveira	Joaquim Luís Valente Oliveira	Joaquim Oliveira Fonseca	Joel Pedro Coelho Peseiro	Jorge Manuel Alves Martins Dias	José Alberto Neves Alves
Joaquim Filipe Silva Guedes	Joaquim Maia Espírito Santo	Joaquim Paulo Silva Mendes	Joel Silva Cardoso	Jorge Manuel Ferreira Lopes	José Alberto Oliveira Rodrigues Sá
Joaquim Fontes Rodrigues Carvalho	Joaquim Maia Espírito Santo	Joaquim Pereira Barbosa	Jonathan Alexander Ochoa Medina	Jorge Manuel Florentino	José Alberto Oliveira Rodrigues Sá
Joaquim Fontes Rodrigues Carvalho	Joaquim Manuel Correia Santos	Joaquim Pereira Costa	Jonathan Alves Ferreira	Jorge Manuel Gouveia Ribeiro	José Alberto Pinho Baptista Pinho Batista
Joaquim Fortunato Silva Soares	Joaquim Manuel Gomes Pereira	Joaquim Pereira Prancha	Jonathan Alves Ferreira	Jorge Manuel Rocha Fernandes	José Alberto Pinto Maximino
Joaquim Francisco Neves Santos	Joaquim Manuel Guerra Leal	Joaquim Pinto Belinha	Jonathan Manuel Duarte Ferreira	Jorge Manuel Rosa Francisco	José Alberto Reis Salgueiro
Joaquim Gomes Sá	Joaquim Manuel Jesus Coelho	Joaquim Rocha Ferreira	Joaquim Rocha Pinto	Jorge Alberto Ferreira Peixoto	José Alberto Rocha Marques
Joaquim Guilherme Sousa Vieira	Joaquim Manuel Oliveira	Joaquim Sales Ferreira	Joaquim Rocha Pinto	Jorge Alberto Ferreira Peixoto	José Alberto Silva Alves
Joaquim Henrique Belinha Ferreira	Joaquim Manuel Pereira Tavares	Joaquim Rodrigues Silva	Joaquim Rodrigues Silva	Jorge Alberto Guedes Peixoto	José Alberto Silva Macedo
Joaquim Herminio Correia Vitorino	Joaquim Manuel Sá Rocha	Joaquim Sales Ferreira	Joaquim Sales Ferreira	Jorge Alexandre Dias Florindo	José Alberto Silva Ribeiro
Joaquim Jesus Santos	Joaquim Manuel Sá Rocha	Joaquim Silva Brás	Joaquim Silva Brás	Jorge Alexandre Lopes Rodrigues	José Alberto Soares Marques
Joaquim João Santos Rodrigues	Joaquim Manuel Silva Martins	Joaquim Silva Ferreira	Joaquim Silva Ferreira	Jorge Alves Silva Ribeiro	José Alberto Soares Marques
Joaquim Jorge da Silva Fontes	Joaquim Manuel Sousa Pinho	Joaquim Silva Moreira	Joaquim Silva Moreira	Jorge Miguel Nisa Silvestre	José Alberto Soares Tavares
Joaquim Jorge Espirito Santo	Joaquim Manuel Sousa Pinho	Joaquim Silva Ribeiro	Joaquim Silva Ribeiro	Jorge Miguel Oliveira Pereira	José Alberto Sousa Marques
Joaquim Jorge Espirito Santo	Joaquim Manuel Sousa Pinho	Joaquim Vidigal Marques de Oliveira	Joaquim Vidigal Marques de Oliveira	Jorge Miguel Oliveira Pereira	José Almeida Cardoso
Joaquim Jorge Espirito Santo	Joaquim Manuel Sousa Pinho	Joaquim Vitor Sousa Varandas	Joaquim Vitor Sousa Varandas	Jorge António Figueira dos Santos	José Almeida Cardoso

José Amadeu Pinto Vieira Borges	José Carlos Dias Almeida	José Fernando Santos Sequeira	José Joaquim Pinto Trindade	José Manuel Ferreira Amorim	José Manuel Silva Nova Carvalho
José Amadeu Silva Mendes	José Carlos Domingues Castro	José Fernando Valente Salvador Lucas	José Joaquim Relvas Santos	José Manuel Ferreira Costa	José Manuel Tavares Ferreira
José Américo Santos Ferreira	José Carlos Ferreira Elias	José Ferreira Rodrigues Malta	José Joaquim Silva Moreira	José Manuel Ferreira Pinto Oliveira	José Manuel Vieira Gonçalves
José António Albuquerque Frias	José Carlos Ferreira Silva	José Ferreira Sousa Melo	José Joecy Andrade Silva	José Manuel Ferreira Rios	José Manuel Vieira Gonçalves
José António Ferreira Amorim Rodrigues	José Carlos Menezes Fernandes	José Filipe Ferreira Silva	José Jorge Vidigal Costa	José Manuel Freitas Andrade	José Manuel Vital Pinheiro
José António Ferreira Sá	José Carlos Mota Ribeiro	José Filipe Ferreira Soares	José Luís Ferreira Silva Amorim	José Manuel Gomes Sirgado	José Maria Campos Cruz
José António Gomes Pereira	José Carlos Parreira Frazão Pereira	José Filipe Lopes Lourenço	José Luís Alves Pascoal	José Manuel Luís Andrade	José Maria de Sousa Gomes
José António Marques	José Carlos Pedrosa Santos	José Filipe Neto Pinto	José Luís Amorim Ferreira	José Manuel Mendes Alves	José Maria Moreira Silva Braz
José António Moreira Santos	José Carlos Pereira Sá	José Francisco de Oliveira Gomes Ferreira	José Luís Ferreira Oliveira	José Manuel Oliveira Alves	José Mário das Neves Ribeiro
José António Moura Teixeira	José Carlos Relvas Ferreira Santos	José Francisco Duarte Barbosa	José Luís Matos Bispo	José Manuel Oliveira Baptista	José Matias Rosa
José António Pinto Oliveira Marques	José Carlos Silva Pereira	José Freitas Dias Santos	José Luís Moreira Mendes	José Manuel Oliveira Mendes	José Miguel Alves Vieira
José António Queimadelas Cruz	José Carlos Sousa Nogueira	José Gabriel Oliveira Martins	José Luís Neves	José Manuel Oliveira Silva	José Miguel Oliveira Santos
José António Rodrigues Amorim	José Correia Teixeira Martins	José Gilberto Marques Gouveia	José Luís Santos Oliveira	José Manuel Pereira Alves	José Miguel Rengifo Monteiro
José António Tavares Monteiro	José da Silva Santos	José Gomes Rocha	José Luís Silva Pereira	José Manuel Pereira Conceição	José Narciso Oliveira Alves
José António Vilela Castro	José dos Santos Araújo	José Gomes Silva	José Luís Vieira Sousa	José Manuel Pereira Fernandes	José Oliveira Silva
José Augusto Gomes Vital	José Euclides Silva Mendes	José João Esteves Matos	José Manuel Almeida Teixeira	José Manuel Pereira Oliveira	José Pacheco Silva
José Augusto Monteiro Silva	José Fernandes Prates	José João Ferreira Pratas Lopes	José Manuel Barbosa Ferreira	José Manuel Pereira Silva	José Paulo Tavares Araújo
José Augusto Soares Pereira	José Fernando Ferreira Silva	José João Rodrigues Lopes	José Manuel Carmo Ferreira	José Manuel Pereira Silva Cardoso	José Pedro Moura Vilela Machado
José Belarmino Nogueira Bastos	José Fernando Marques Sousa	José Joaquim Coelho da Silva	José Manuel Coelho Sampaio Santos	José Manuel Pereira Pinto Santos	José Pedro Silva Santos
José Carlos Cardoso Gandara	José Fernando Moreira Lopes	José Joaquim Figueiredo Oliveira	José Manuel Couto Pereira Bernardes	José Manuel Russo Martins	José Pedro Soares Carvalho
José Carlos Castro Ferreira	José Fernando Moreira Silva	José Joaquim Lopes Matos	José Manuel Dias Pereira	José Manuel Santos Durão	José Pedro Viegas Fernandes
José Carlos Cunha Patrão	José Fernando Rodrigues Sousa	José Joaquim Pereira Silva	José Manuel Dias Reis		José Pinho Tavares
					José Pinto Alves
					José Rafael Marques

José Ribeiro Leal	Júlio Albuquerque Frias	Liliana Andréia Pereira Rodrigues	Luís Alberto Moreira Castro oreira Castro	Luís Filipe Calado Tasqueiro	Luís Manuel Lopes Silva
José Ribeiro Magalhães	Júlio Armando Alves Rocha Andrade	Liliana Carla Oliveira Cardoso	Luís Alberto Reis Espinhosa	Luís Filipe da Silva Esteves	Luís Manuel Pinto Silveira
José Ricardo Ribeiro Silva	Júlio César Martins Henriques	Liliana Daniela Gomes Lopes	Luís Álvaro Ferreira Costa	Luís Filipe da Silva Ventura	Luís Manuel Rodrigues Miguel
José Rosalino Teles Medinas	Júlio Ferreira Pinto	Liliana Isabel Marques Ribeiro	Luís António Justino Neves	Luís Filipe Demédio Ferreira	Luís Manuel Rodrigues Oliveira
José Santos Henriques	Júlio Francisco Gomes Vital	Lina Maria Silva Grilo	Luís António Macedo Sobral	Luís Filipe Durão Galveias	Luís Manuel Silva Coimbra
José Santos Silva	Júlio Pereira Silva	Linda Carla Milheiras Mendes	Luís António Marques Oliveira Escalda Domingues	Luís Filipe Felismino	Luís Manuel Silva Rodas
José Serafim Moreira Gonçalves	Justina Maria Carvalho Alves Sousa	Linda Maria Ferreira Rocha Pinto	Luís António Peres Silva Bastos	Luís Filipe Gaspar Monginho	Luís Manuel Silvério Oliveira
José Silva	Justino Manuel Teixeira Pereira	Lino Manuel Jesus Monteiro	Luís António Santos Duarte Lima	Luís Filipe Grilo Neves	Luís Miguel Almeida Ferreira
José Silva Oliveira	Justino Silva Mendes	Lisete Maria Coelho Alfredo Neves	Luís António Silva Fernandes	Luís Filipe Oliveira Cabral Almeida	Luís Miguel Azevedo Bento
José Sousa Ferreira	Kevin Santos Godinho Soares	Lisete Maria Ferreira Monteiro	Luís Carlos Arcebispo Lopes	Luís Filipe Peixoto Gomes Ferrete	Luís Miguel Branco Cardoso
José Sousa Ferreira	Laura Rua Castro	Lisete Maria Garrido Moutinho	Luís Carlos Caetano Pinoia	Luís Filipe Peixoto Machado Silva	Luís Miguel Dias Vieira
José Tiago Azevedo Teles Medinas	Laurinda Carmo Gomes Pinto Ramos	Lisete Maria Gomes Serrubeco	Luís Carlos Ferreira Vivas Castro	Luís Filipe Prates Dias	Luís Miguel Fernandes Benvindo
José Tiago Martins Silva	Leandro Alexandre Filipe Caçador	Lívio António Coelho	Luís Carlos Rebotim Nunes	Luís Filipe Peixoto Ribeiro Benito	Luís Miguel Ferrão Lopes
José Tiago Martins Teixeira	Leonardo André Garcia Cortiço	Lívia Codrut Lazarescu	Luís Carlos Santos Aguiar	Luís Filipe Rebotim Nunes	Luís Miguel Ferreira Carvalho Pirralho
José Valdemar Aires Rodrigues	Leonardo Miguel Silva Quintas	Loris Manuel Sousa Ventura	Luís Carlos Soares Ribeiro França	Luís Filipe Ribeiro Benito	Luís Miguel Fonseca Teles
Joviniano Alberto Silva Couto	Leonel Luís Brunhoso Teniz	Lúcia Fátima Fernandes Silva Nogueira	Luís Carlos Soares Ribeiro França	Luís Filipe Silva Ribas	Luís Miguel Friezas Sousa
Juan Francisco Rodriguez Dominguez	Leontina Maria Silva Gil	Lúcia Fátima Moreira Magalhães	Luís Daniel Cunha Santos	Luís Fontes Rodrigues Carvalho	Luís Miguel Génio Moreira
Judite Maria Silva Prates	Leopoldina Maria Sousa Peguinho	Lúcia Hermenegildo Sousa	Luís David Cardoso	Luís Francisco Lopes Marques	Luís Miguel Justino Guilherme
Júliana Isabel Fernandes Marques	Leopoldo José Marques Silva	Lúcia Sousa Nogueira	Luís Fernando Gomes Santos	Luís Gonzaga Araújo Magalhães	Luís Miguel Lopes de Almeida Santiago
Júliana Raquel Silva Alves	Lidia Inês de Almeida Alves	Lucibel Rodrigues Vasconcelos	Luís Fernando Gomes Santos	Luís José da Rocha Ribeiro	Luís Miguel Matias Ricardo Romão
Julieta Maria Duarte Campos	Lidia Maria Martins Lopes Abreu	Lucília Maria Dias Domingos Coelho Rosa	Luís Filipe Andrade Gomes	Luís Manuel Costa Ribeiro	Luís Miguel Mendes Madrinha
Julieta Maria Ricardo Alves	Ligia Filipa Silva Loureiro	Lucília Maria Martins Graça Teles	Luís Filipe Balança Gaspar	Luís Manuel Estevão Cabrita	Luís Miguel Mendes Madrinha
Julieta Oliveira Tavares da Silva	Liliana Alexandrina Gaiao Sousa	Lucília Maria Martins Graça Teles	Luís Filipe Bidarra Nabais	Luís Manuel Fernandes Martins	Luís Miguel Monteiro Gonçalves

Luis Miguel Moreira Silva	Madalena Rodrigues Vieira	Manuel António Soares de Oliveira	Manuel Fernando Sousa Neves	Manuel José Coelho Fernandes	Manuel Santos Leite Manuel Silva Melo
Luis Miguel Nogueira Rodrigues	Mafalda Barros Jesus Mafalda Gomes Lopes	Manuel Apolinario Gonçalves Peito	Manuel Ferreira Fontes	Manuel José Costa Marques	Manuel Silva Rodrigues
Luis Miguel Pe Leve César	Mafalda Sofia Cruz Fialho Mendes	Manuel Augusto Ferreira Oliveira	Manuel Ferreira Rocha	Manuel José Figueira Bispo	Manuel Silva Soares
Luis Miguel Prates Rodas	Manuel Alberto Silva Santos	Manuel Augusto Pereira Andrade	Manuel Francisco Martins Catarino	Manuel José Monteiro Santos	Mara Sofia Mendes de Oliveira
Luis Miguel Rodrigues Maio Ferreira	Manuel Alves Marinheiro	Manuel Carlos Ferreira Silva	Manuel Francisco Prates Eusébio	Manuel José Moreira Medina	Marcela Sofia Machado Pereira
Luis Miguel Sales Ferreira	Manuel Alves Moura	Manuel Coelho Silva	Manuel Henrique Guedes Martins	Manuel José Oliveira Belinha	Marcelo Almeida Sousa
Luis Miguel Silva Esteves	Manuel Alves Rodrigues	Manuel Conceição Coelho	Manuel Henrique Pereira Gomes	Manuel José Pação Balhana	Marcelo Fernando Ferreira Peixoto
Luis Miguel Silva Garcia	Manuel António Bastos Inacio	Manuel Conde Ferreira Paiva	Manuel João Maria Neves	Manuel José Pombinho Miranda	Marcelo Jorge Oliveira Jesus
Luis Miguel Silva Mendes	Manuel António Cardoso Sousa Salvador	Manuel Crespo Severino Gaspar	Manuel Joaquim Ferreira Pinto	Manuel José Sousa Ribeiro	Marcelo Monteiro Prata
Luis Miguel Tanganho Ferrão	Manuel António Correia Oliveira	Manuel Domingues Alves	Manuel Joaquim Ferreira Rodrigues Afonso	Manuel Leite Vieira	Márcia Alexandra Lopes César
Luis Miguel Vieira Loureiro	Manuel António Costa Oliveira	Manuel Fardilha Oliveira	Manuel Joaquim Oliveira Araújo	Manuel Madureira Queirós	Márcia Cristina Bastos Almeida Borges
Luis Paulo Lopes Marques	Manuel António Duarte Teixeira	Manuel Fernando Alves Silva	Manuel Joaquim Oliveira Pereira	Manuel Magalhães Pereira	Márcia Salomé Oliveira Reis
Luis Paulo Silva Ribeiro	Manuel António Ferreira Gonçalves	Manuel Fernando Costa Pereira Neves	Manuel Joaquim Pinto Ferreira	Manuel Martins Rodrigues	Márcio Duarte Costa
Luis Pedro Esteves Silva	Manuel António Garcia Borralho	Manuel Fernando Dias Martins	Manuel Joaquim Pinto Oliveira Granja	Manuel Modesto Pereira Mendes	Márcio José Morais Fernandes
Luis Rodrigues Oliveira	Manuel António Gonçalves Moreira	Manuel Fernando Gomes Silva	Manuel Joaquim Relvas Dias	Manuel Nunes Coelho	Márcio José Rocha Pereira Dias
Luis Sebastiao Castanho Paulo	Manuel António Neves Silva	Manuel Fernando Lopes Amaral	Manuel Joaquim Silva Vieira	Manuel Oliveira Pereira	Márcio Luís Alves Oliveira
Luisa Alexandra Ramos Amorim	Manuel António Pereira Gomes	Manuel Fernando Mendes Alves	Manuel Jorge Fonseca Perdigão de Oliveira Maia	Manuel Oliveira Pereira	Márcio Manuel Pires Fernandes
Luisa Alexandra Ramos Amorim	Manuel António Pereira Santos	Manuel Fernando Moreira Teixeira	Manuel Jorge Teixeira Marques	Manuel Pereira Pinto	Márcio Miguel Gonçalves Bragança
Luisa Manuel de Sousa Pereira Azeredo	Manuel António Santos Ataíde Magalhães	Manuel Fernando Pinto Ramada	Manuel José Teixeira Marques	Manuel Pereira Sousa	Márcio Pereira Rosário
Lurdes Sousa Paulos Silva	Manuel António Santos Ataíde Magalhães	Manuel Fernando Silva Amorim	Manuel José Alves Pinto Félix	Manuel Pereira Monteiro	Márcio Rafael Pereira Spínola
Madalena Maria Cordeiro Dias Guimarães de Almeida	Manuel António Silva	Manuel Fernando Silva Esteves Alves	Manuel José Baptista Pinto	Manuel Rocha Dias	Marco Alexandre Escumalha Pires
	Manuel António Silva Vieira	Manuel Fernando Soares Dias	Manuel José Basílio Silva	Manuel Rocha Santos	Marco Alexandre Vicente Pratas
				Manuel Rogério Pereira Silva	

Marco André Brandão Pereira	Marco Rafael Andrade Mendes	Maria Alice Ferreira Santos	Maria Catarina Dias Filipe Gonçalves	Maria de Fátima das Neves Ferreira	Maria Fátima Conceição Marques Silva
Marco André Coelho Sousa	Marcos Alberto Pereira Sousa	Maria Alice Gomes Gregório Miranda	Maria Celeste Alves de Sá Couto	Maria de Fátima Martins Gomes	Maria Fátima Ferreira Machado
Marco André Gaspar Fontes Castelo	Marcos André Prates Nunes	Maria Alice Moreira Francisco Couto	Maria Celeste Gonçalves Dias	Maria de Fátima Pereira da Cruz	Maria Fátima Garcia Santos Parreira
Marco António Gandra Oliveira Pais	Marcos António Gomes Campos	Maria Alzira Pereira Soares	Maria Celeste Pereira Ferreira Mota	Maria Deolinda Oliveira Cosme	Maria Fátima Jesus Albuquerque
Marco António Moreira Cardoso	Marcos António Patrício Santos	Maria Amália Pereira Cruz	Maria Ceu Cardoso Almeida Costa	Maria Dorinda de Almeida Nicolau Pedro	Maria Fátima Jesus Melo
Marco António Pereira Martins	Margarida Adelina Ramos de Figueiredo Kendall	Maria Amélia Ferreira Mota Fontes	Maria Clara Ferreira Silva	Maria do Rosário Oliveira Monteiro Neves	Maria Fátima Jesus Moreira
Marco António Soares Horta	Margarida Alice Pereira Gomes	Maria Amélia Ramos Martins Benito	Maria Clara Soares Ferreira	Maria dos Anjos Pinho Silva Fontes	Maria Fátima Laranjeira Sousa
Marco Augusto Correia Neto	Margarida Cecília Rodrigues Bento	Maria Amélia Silva Tavares	Maria Clarinda Santos Relvas	Maria Dulce Damas Gonçalves	Maria Fátima Pinto Bastos
Marco Calò	Margarida de Sousa Figueiredo	Maria Anjos Pinto Sousa	Maria Conceição Alves Espírito Santo	Maria Edite Silva Alves	Maria Fátima Pinto Reis Moreira Costa
Marco Daniel Bessa Machado	Margarida Fernanda Correia Fontes	Maria Antónia Dias de Carvalho Martins	Maria Conceição Alves Sousa	Maria Elisabete Jesus Cardoso	Maria Fátima Silva Moreira
Marco Daniel Oliveira Tavares	Margarida Rosa Rocha Gomes	Maria Antonia Santos Ribeiro	Maria Conceição Barbosa Santos	Maria Elisa Pinto Leite	Maria Fátima Ventura Santos
Marco Filipe Silva Vieira	Maria Adelaide Pereira Couto	Maria Arminda Alves Vieira	Maria Conceição Oliveira Silva	Maria Elisa Pinto Pereira Gomes Beire	Maria Fátima Vieira Bessa Teixeira
Marco Jorge Soares Moreira	Maria Adelina Oliveira Santos	Maria Arminda Mendes Gonçalves	Maria Conceição Pinto Ferreira	Maria Emerenciana Pereira Guedes	Maria Fernanda Alves Oliveira Soares
Marco José Carvalho	Maria Albertina Alves Santos Lima	Maria Augusta Silva Dias Pereira	Maria Conceição Santos Martins	Maria Emília Alves Moreira	Maria Fernanda dos Santos
Marco Leandro Alves Ferreira	Maria Albertina Faria Marques	Maria Aurora Oliveira Gomes	Maria Conceição Silva Pinto	Maria Emília Coelho Costa	Maria Fernanda Ferreira Silva
Marco Luís Gomes Pereira	Maria Albertina Vieira Cruz	Maria Camila Couto Leal	Maria Conceição Silva Rocha	Maria Emília Magalhães Silva Andrade	Maria Fernanda Gomes Costa
Marco Manuel Ferreira da Conceição	Maria Albina Gomes Magalhães	Maria Candida Costa Rodrigues	Maria Cristina Araújo Fernandes Soares Cardoso	Maria Emília Oliveira Silva	Maria Fernanda Lopes Eusébio
Marco Paulo Ferreira Correia	Maria Aldora Pinto da Silva	Maria Carlinda Santos Oliveira Barbosa	Maria Cristina Costa Pereira	Maria Ermolinskaya	Maria Fernanda Oliveira Fontes
Marco Paulo Pereira Pires	Maria Alexandra Alçada Costa Godinho	Maria Carmen Ferreira Nunes Freitas	Maria Cristina Neves Reis	Maria Eugénia Ferreira Boiça Marques	Maria Fernanda Sales Oliveira
Marco Paulo Santos Conde	Maria Alexandra O. G. Pereira Vinheiras	Maria Carmo Santos Sousa	Maria da Graça Borges	Maria Fátima Almeida Gonçalves Pereira	Maria Fernanda Santos Pereira
Marco Pedro Marques Silva	Maria Alice Almeida Pereira	Maria Carmo Tavares Silva	Maria de Fátima da Silva Pereira Boia	Maria Fátima Amorim Alves	Maria Fernanda Soares Santos
				Maria Fátima Castro Moreira	

Maria Filomena Ferreira Silva Soares	Maria Helena Rodrigues Prates	Maria Joaquina Gomes Soares	Maria Lúcia Alves da Silva	Maria Manuela Gomes Leal	Maria Silvia Jesus Coelho Silva
Maria Filomena Pereira Barros	Maria Helena Torres Martins	Maria Joaquina Laranjeira Sousa	Maria Lucília Pereira Monteiro de Sousa	Maria Manuela Leite Silva Sousa	Maria Teresa Magalhães Abreu Castelo Branco
Maria Filomena Silva Santos	Maria Ilda Henriques Volta Silva	Maria Joaquina Veiga Mendes Pereira	Maria Luísa Belinha Ricardo	Maria Manuela Magalhães Sá	Maria Teresa Mendes Rocha
Maria Florinda Conceição	Maria Inês Costa Silva	Maria José Cardoso Ferreira	Maria Luísa Coelho Reis Fontes	Maria Manuela Nunes Santos	Maria Teresa Rato Soares Garcia
Maria Francisca Lesueur Bouça Pina Queirós	Maria Inês Magalhães Vale	Maria José Feijao Estrela Lourenço	Maria Luísa Coelho Rodrigues	Maria Manuela Rodrigues Conceição Ferreira	Maria Umbelina da Costa Barbosa
Maria Generosa Bastos Fernandes Santos	Maria Inês Monteiro Xavier Santos Casaleiro	Maria José Ferreira Fonseca	Maria Luísa Fernandes M. Oliveira Rosas	Maria Manuela Sousa Pinto Almeida	Mariana de Jesus Santos
Maria Glória Coelho Espinheira	Maria Inês Sousa Lima Caldeira Figueiredo	Maria José Ferreira Silva	Maria Luísa Nunes Malta Lucas	Maria Manuela Vilar Coelho	Mariana Pires Madeira
Maria Glória Pereira Silva	Maria Inês Teixeira Fontes Figueiredo	Maria José Ferreira Silva	Maria Luísa Pereira Rios	Maria Margarida Pereira Coelho	Mariana Rosária Silva Gregório Moreira
Maria Glória Santos Pereira	Maria Isabel Ferreira Oliveira Ruivo Borda Água	Maria José Mendes Cruz Ribeiro Paulos	Maria Luísa Rocha Gomes	Maria Margarida Pinto Baptista	Mariana Taveira da Fonseca Ferreira dos Santos
Maria Gomes Santos Leite	Maria Ivone Couto Silva	Maria José Pereira Silva	Maria Lurdes Baptista Pereira	Maria Margarida Santos Pais Cosme	Maribel Oliveira Silva Ferreira
Maria Graça Adelino Vieira	Maria Jacinta Ribeiro Oliveira	Maria José Pinto Silva Santos	Maria Lurdes Jesus Ferreira	Maria Olimpia Oliveira Bastos Sousa	Marília Braga Medeiros
Maria Graça Gonzaga Mendes	Maria Jerónima Mendes Páscoa Rosalino	Maria José Rodrigues Tavares	Maria Lurdes Mendes Libório	Maria Olinda Santos Silva	Marília Conceição Aldeia Brás
Maria Graça Oliveira Gomes	Maria Joana Moreira Silva	Maria José Santos Silva	Maria Lurdes Neves Ferreira	Maria Pilar Arbona Palmeiro Gonçalves Braga Pimenta	Marília José Ribeiro Borda Água Monteiro
Maria Graça Rocha Oliveira	Maria João Azevedo Meireles	Maria José Silva Bastos	Maria Lurdes Pereira Silva Lopes	Maria Prázeres Fernandes Alves	Marília Manuela Cruz António Frade
Maria Graça Silva Alves	Maria João Brites Alves	Maria José Sousa Belinha	Maria Lurdes Santos Oliveira	Maria Rita Pires Esperança Santos	Marina Célia Coutinho Neves
Maria Graça Silva Fernandes	Maria João Carvalho Sousa	Maria Júlia Martins Morgado	Maria Lurdes Sousa Pereira	Maria Rosa Santos Marinheiro	Marinha Gabriela Rodrigues Santos
Maria Helena Alves da Silva	Maria João da Silva Martins	Maria Julieta Coutinho Correia	Maria Luz Paiva Maia	Maria Rosa Santos Ferreira Nunes	Marinha Jesus Oliveira Sa
Maria Helena Gonçalves Brás	Maria João Henriques Zeferino Coelho	Maria La Salete Brito Paradelá	Maria Madalena Oliveira Santos	Maria Rosa Serrao	Mário Alberto Santos Gomes Cunha Folha
Maria Helena Leandro Sá Pereira	Maria João Marques Matias	Maria La Salete Soares Pereira	Maria Madalena Santos Relvas	Maria Rosário Dias Saramago Graça	Mário Alexandre Azevedo Ferreira
Maria Helena Moreira Silva	Maria João Quintão Barbosa	Maria Lidia Jesus Santos	Maria Manuela Almeida Silva Santos	Maria Rosário Vasconcelos Alves Monteiro	Mário André Magalhães Silva
Maria Helena Mota Silva	Maria João Santos Monteiro	Maria Lúcia Almeida Lima Fernandes	Maria Manuela de Jesus Gonçalves Santos	Maria Salomé Tavares Pacheco Silva	Mário André Silva Costa
	Maria João Silva Rosa Prates				

Mário António Gonçalves Marramaque	Mário Oliveira Soares Mário Pereira Oliveira	Martinho Ribeiro Bernardes	Miguel Ângelo Palmeiro de Azevedo	Nancy Pinto Alves Napoleão Pereira Oliveira Santos	Noélia Maria Matos Dias Norberto Ferreira Conceição Silva
Mário Bruno Santos Rodrigues	Mário Rui Gonçalves Pereira Brandão	Martinho Rocha Madureira	Miguel Ângelo Pires Barbacinhas	Natália Alyssa Papadopoulos Magalhães	Norberto Ribeiro Felismino Mateus
Mário Candido Pinto Santos Coutinho	Mário Ruivo Ferreira Apura	Mary Cruz Penélope Plácido Rosas	Miguel Ângelo Silva Fernandes	Natalina Matos Silva	Norberto Xavier Santos Silva
Mário Filipe Carvalho Semblano	Mário Silva Magalhães	Maryna Oleksadrivna Yaroshenko	Miguel António Oliveira Gomes	Nélia Maria Grossinho Farinha Alves	Norberto Xavier Santos Silva
Mário Filipe Ferreira Bento Pinho	Mário Soares Pereira	Mateus Ferreira Rocha	Miguel Cruz Santos	Nélio Filipe Nunes Barata	Nuno Alexandre Santos Oliveira
Mário Floro da Silva Malheiro	Marisa Sofia Neves Oliveira	Mauro Guilherme Oliveira Silva	Miguel Domingos Martins	Nélio Mendes Pedro	Nuno Alexandre Silva Rocha
Mário Gabriel Cunha Ferreira	Marla Salomé Moreira Martins	Maximilian Rodrigues Gomes	Miguel Filipe Lacerda Lopes Baptista	Nelson Alexandre Campos Alves	Nuno André Fernandes Palma
Mário Gil Lopes Caldeira	Marlene dos Santos Tavares	Micael da Silva Oliveira	Miguel Freire Albuquerque Ferreira Cabral	Nelson António Santos Duarte Lima	Nuno André Gandra Dias
Mário João Silva Maia	Marlene Fátima Santos Silva	Micael Filipe Sousa Dinis	Miguel Gomes Sá	Nelson dos Santos Silva	Nuno Azevedo Correia
Mário Joaquim Oliveira Lima	Marlene Susana Ferreira Peixoto	Micaela Ferreira Carneiro	Miguel José Dias Neves	Nelson Edgar Lopes Ribeiro	Nuno César Dias Moreira
Mário Joaquim Oliveira Rocha	Márlon Jesus Mascarenhas Moreira de Sá	Mickael Robert Resende Coelho Pereira	Miguel Rocha Silva	Nelson Fernando Oliveira Silva	Nuno Daniel Oliveira Costa
Mário Jorge Ferreira Martins	Marta Barradas Gonçalves	Mickael Santos	Miguel Santos Fernandes Lasbarréres Camelo	Nelson Filipe Silva Oliveira	Nuno Edgar Sousa Relvas
Mário Jorge Silva Rodrigues	Marta Conceição Santos Pacheco	Mickael Silva Ferreira Mesquita	Moises Amável Mendes Ligeiro	Nelson Jorge da Costa Pereira	Nuno Fernando Costa Cruz
Mário José Castro Resende	Marta Cristina da Costa Garcia	Miguel Alexandre Fernandes Bengalinha	Moisés Fernando Oliveira Pedrosa Ribeiro	Nelson José Barros Marques	Nuno Fernando Silva Caetano
Mário José Fundo Redondo	Marta Cristina Reis Leal	Miguel Alexandre Matos Fernandes	Moisés Filipe Ferreira Silva	Nelson José Varela Godinho	Nuno Filipe Ferreira Oliveira
Mário José Gonçalves Nunes Lino	Marta Cristina Soares Carvalho	Miguel Ângelo da Costa Guimbra	Moisés Oliveira Cancela	Nelson Manuel Branco Semedo	Nuno Filipe Martins Couto
Mário José Santos	Marta Filipa Martins Ramos	Miguel Ângelo Devesas da Rocha	Moisés Oliveira Silva	Nelson Manuel Leal Peseiro	Nuno Filipe Pereira Abreu
Mário José Vieira Soares	Marta Filomena Silva Alves	Miguel Ângelo Dias da Costa Barros	Mónica Alexandra Moutinho	Nelson Manuel Simão Bárbara	Nuno Filipe Pereira Loureiro
Mário Luís Silva Cardoso	Marta Gilbert Reinas	Miguel Ângelo Dias Pinto	Mónica Regina Sousa Pinto	Nelson Paulo Oliveira Santos	Nuno Filipe Ribeiro Naia Martins
Mário Manuel Nunes da Rocha Cunha	Marta Pinto da Silva Rato	Miguel Ângelo Lima Martins	Nádia Maria Farinha Carita	Nelson Tiago B ento Martins	Nuno Filipe Vilela Oliveira Barroca
Mário Manuel Silva Rodrigues	Marta Roberta Caetano Leite	Miguel Ângelo Lopes Gonçalves	Nádia Sofia Caneira Fino	Nicolau Barbosa Sousa	
Mário Nuno Coutinho Lopes	Marta Sofia Lourenço Teixeira	Miguel Ângelo Oliveira Amorim	Nanci Patrícia Ferreira Carvalho		

Nuno Gabriel Silva Fernandes	Nuno Pinto da Cruz	Patrícia Filipa Almeida Pinho	Paula Maria Lameiras Domingos	Paulo António Silva Barbosa Marques	Paulo Jorge Neves Carmo
Nuno Gonçalo Coutinho Faustino	Nuno Ricardo Nogueira Oliveira Mendes	Patrícia Isabel Lopes Gafaniz	Paula Maria Magalhães Gomes	Paulo César Miguel Alves	Paulo Jorge Pereira Silva
Nuno Henrique Correia Sousa	Nuno Santos Galego	Patrícia Manuela Gonçalves Ribeiro	Paula Maria Neves Reis	Paulo da Mota Oliveira	Paulo Jorge Pinto Magalhães
Nuno Jesus Patrício Gomes	Nuno Santos Galego	Patrícia Rafaela Vieira de Castro	Paula Marisa Dias Moutinho	Paulo Dinis Vale Lopes	Paulo Jorge Santos Aguiar
Nuno José Costa Santos	Nuno Xavier Silva Mota	Patrícia Raquel Santos Ferreira	Paulo Adriano Silva Sá Couto	Paulo Diogo Pinto Nunes	Paulo Jorge Silva Monteiro
Nuno José Sousa Leal	Octavio Augusto Pinto Borges	Patrick António Prates Sabino	Paulo Alexandre Carvalho Ferreira	Paulo Elder Silva Pinho	Paulo José Jacinto Silvestre
Nuno Luis Ribeiro Lopes	Odete Maria Rodrigues Lopes	Paula Adriana Costa Oliveira	Paulo Alexandre Conceição Freitas	Paulo Fernando Couto Oliveira	Paulo José Meneses Fernandes
Nuno Manuel Ferreira Dias	Olga Margarida Soares Pinto	Paula Alexandra de Jesus Pereira Bento	Paulo Alexandre Marques Soares	Paulo Francisco Arroomba	Paulo José Prates Estrada
Nuno Manuel Pereira Silva	Olinda Gomes Sá	Paula Cristina Ferreira Cruz Oliveira	Paulo Alexandre Narciso Varela Tapadas	Paulo Jaime Silva Ferreira	Paulo Manuel Costa Bessa
Nuno Manuel Silva Rondão	Olinda Jesus Rodrigues Ferreira Salvador	Paula Cristina Jesus Rosa Farinha	Paulo Alexandre Oliveira Ferreira	Paulo Jorge Alves Silva	Paulo Manuel Dias Freire
Nuno Miguel Alves Filipe	Olinto Manuel Mouta Fonseca	Paula Cristina Oliveira Rodrigues	Paulo Alexandre Pereira Mota	Paulo Jorge Baptista Silva	Paulo Manuel Espinheira Silva
Nuno Miguel Andrés Macedo	Oliverio Duarte Rodrigues Pinto	Paula Cristina Pereira Fardilha	Paulo Alexandre Pinho Ferreira Dias	Paulo Jorge Costa Cardoso	Paulo Manuel Oliveira São Martinho
Nuno Miguel Braz Silva	Olivia Manuela Rodrigues Castro	Paula Cristina Pinto Ribeiro Sousa	Paulo Alexandre Raminhos Raposo	Paulo Jorge Estevão Francisco	Paulo Manuel Santos Luis
Nuno Miguel Dias Mendes	Olívio Carlos Santos Couto	Paula Fernanda Ramos Amorim	Paulo Alexandre Ribeiro Trancoso	Paulo Jorge Fernandes Santos	Paulo Manuel Silva Feijão
Nuno Miguel Esperança	Orlando António Coelho Ribeiro	Paula Isabel Custódio Filipe Agostinho	Paulo Alexandre Ruas Pereira	Paulo Jorge Ferreira Coelho	Paulo Miguel Ferraz de Oliveira
Nuno Miguel Garcia Ramos	Orlando Salvador Rodrigues Marques	Paula Isabel Sousa Fonseca	Paulo Alexandre Vitorino Perdigão	Paulo Jorge Ferreira Pais	Paulo Miguel Ramos Ferreira
Nuno Miguel Gonçalves Reis	Óscar Manuel Ferreira Bita	Paula Manuela Silva Madureira	Paulo Amaro Silva Oliveira	Paulo Jorge Ferreira Silva	Paulo Miguel Rodrigues Ferreira
Nuno Miguel Leça Barbosa	Oswaldo Manuel Oliveira Gonçalves	Paula Maria Alves Santos Tavares	Paulo Américo Henriques Oliveira	Paulo Jorge Luís Matias	Paulo Miguel Silva Pereira
Nuno Miguel Martins Borda Água	Patrícia Alexandra Costa Pereira Fresco	Paula Maria de Barros Mesquita	Paulo Andrade Amorim	Paulo Jorge Marques Figueiredo	Paulo Renato Amorim Fontes
Nuno Miguel Oliveira Pereira	Patrícia Alexandra Nunes Carvalho	Paula Maria Ferreira Reis	Paulo André Rodrigues Remelgado	Paulo Jorge Marques Padeiro	Paulo Renato Jesus Sousa
Nuno Miguel Rodrigues Freire	Patrícia Araújo Oliveira	Paula Maria Jacinto Ribeiro	Paulo António Amorim Rodrigues	Paulo Jorge Matias Ferreira Rosa	Paulo Renato Mendes Freitas
Nuno Miguel Teixeira Pinho Ribeiro	Patrícia Eusébio Caneira			Paulo Jorge Moiteira Coelho	

Paulo Ribeiro Lobo Nunes	Pedro da Silva Granja	Pedro Luís Pipa Canedo Pereira Da Silva	Pedro Miguel Gomes Santos	Pedro Miguel Tacão Silva	Rafael Costa Oliveira
Paulo Ricardo Santos Oliveira	Pedro Emanuel Barbosa Tomás	Pedro Manuel Bento Evangelista	Pedro Miguel Gomes Silva	Pedro Nuno Alves Ferreira Couto	Rafael da Rocha Ramalho
Paulo Ricardo Silva Oliveira	Pedro Ernesto Marques Dias	Pedro Manuel Dias Alcobia	Pedro Miguel Gonçalves Catarino	Pedro Nuno Esteves Duarte	Rafael da Silva Amorim
Paulo Ricardo Sousa Gomes	Pedro Fernando Lopes Rodrigues	Pedro Manuel Fernandes Rodrigues Jesus	Pedro Miguel Grossinho Farinha	Pedro Nuno Oliveira Lopo	Rafael Duarte Neves Canejo
Paulo Rosa Alves	Pedro Ferreira da Silva	Pedro Manuel Martins Bonito	Pedro Miguel Jesus Coelho	Pedro Nuno Peres de Freitas Felisberto	Rafael Gonçalves Costa
Paulo Sérgio Andrade Simões	Pedro Filipe Almeida Carneiro	Pedro Manuel Nunes Sobreira	Pedro Miguel Lopes Gonçalves	Pedro Nuno Rocha Rodrigues	Rafael José Ricardo Fragoso
Paulo Sérgio Dias Páscoa	Pedro Filipe Fernandes Pais	Pedro Manuel Pinto Costa	Pedro Miguel Monteiro Coelho	Pedro Nuno Santos Pinho	Rafael Ribeiro Magalhães
Paulo Sérgio Ferreira Guedes	Pedro Filipe Veiga Fontes	Pedro Mário Santos Dias Lopes	Pedro Miguel Monteiro Silva	Pedro Nuno Santos Tavares Oliveira	Rafael Silva Cardoso
Paulo Sérgio Gomes Mota	Pedro Gabriel Feiteira Pinto	Pedro Miguel Alves Moreira	Pedro Miguel Oliveira Baptista	Pedro Nuno Silva Afonso	Rafaela Morris Pinto Pereira
Paulo Sérgio Sá Oliveira	Pedro Guedes de Carvalho da Costa Leite	Pedro Miguel Antunes	Pedro Miguel Oliveira Rios	Pedro Nuno Silva Marques	Ralf Hilker
Paulo Sérgio Sá Pereira	Pedro Henrique Matos Félix	Pedro Miguel Baptista Borges	Pedro Miguel Oliveira Rios	Pedro Nuno Tavares Pereira	Ramiro Gueifão Esteves
Paulo Sérgio Vilar Santos	Pedro Ivan Cerdeirinha Pinto	Pedro Miguel Bento Esteves	Pedro Miguel Pargana Vila Nova	Pedro Ricardo Rodrigues Oliveira	Ramiro Manuel Ferreira Pinto
Pedro Aguiar Tavares Silva	Pedro Ivo Moreira Dias	Pedro Miguel Costa Teixeira	Pedro Miguel Pereira Baptista	Pedro Rui Santos Teixeira	Raphael Andrade Barbosa
Pedro Alberto Alves Silva	Pedro Joaquim Pereira Godinho	Pedro Miguel Domingues Pereira	Pedro Miguel Pinto de Sá	Pedro Silva Fernandes	Raquel Laranjeira dos Santos
Pedro Alberto Oliveira Garcia	Pedro Jorge Ferreira Magalhães	Pedro Miguel dos Santos Monteiro	Pedro Miguel Rodrigues Fernandes	Pedro Soares	Raquel Sousa Couto
Pedro Alexandre Silva Baptista	Pedro Jorge Gonçalves Jesus	Pedro Miguel Godinho Salvado	Pedro Miguel Rodrigues Luís	Pedro Sousa Ferreira Gomes	Raquel Susana Vasques Lopes
Pedro Alexandre Antunes Silva	Pedro Jorge Guedes Santos Pereira	Pedro Miguel Godinho Salvado	Pedro Miguel Salazar Ferreira	Pedro Tiago Leite Oliveira	Raul Antenor Silva Querido
Pedro Alexandre Correia Brito	Pedro Jorge Sousa Amorim	Pedro Miguel Ferreira Gonçalves	Pedro Miguel Santos Fernandes	Pedro Xavier Santos Castro	Raul António Charrua Galveia
Pedro Alexandre Simoes Mota	Pedro José Matos Florindo	Pedro Miguel Graziinha Lameira Da Silva	Pedro Miguel Silva Ferreira	Peter Delgado Pulido	Raul Manuel Moreira Damas Sousa
Pedro Alves Sá	Pedro José Tavares Pitrez dos Santos	Pedro Miguel Ferreira Pinto	Pedro Miguel Soares Santos	Quintino Rodrigues Pais Cosme	Regina Célia Pinho Silva Fontes
Pedro António Castro Ferreira	Pedro Laurindo de Sousa Carvalho	Pedro Miguel Ferreira Ramalho Pinto	Pedro Miguel Sousa Martins	Quirino Fernandes Alves	Reinaldo Jesus Marques
Pedro Barros Resende		Pedro Miguel Figueiredo Cavaco		Rafael Alves da Rocha	Renata Manuela Borges de Oliveira
Pedro da Silva Basto				Rafael Amadeu Guedes Moreira	

Rosado Lopes	Ricardo Ferreira Correia Valadares	Ricardo Jorge Soares da Fonseca	Ricardo Miguel Gonçalves Costa	Rodrigo António Damásio Umbelino	Rosária Rosa Carvalho Possante
Renato Alves Batista					
Renato André Dias Pinto	Ricardo Filipe Almeida Assunção	Ricardo Jorge Taveira Guedes Paiva Ribeiro	Ricardo Miguel Neves Soares	Rodrigo Fonseca Mourato Cordeiro	Rosinda Maria Silva Pereira
Renato Filipe Monteiro Sanguedo	Ricardo Filipe Amorim Sousa	Ricardo Jorge Taveira Guedes Paiva Ribeiro	Ricardo Miguel Rodrigues Rocha	Rodrigo José Pires Silva	Rúben Edgar Rocha Gomes
Renato Joel Correia Martins	Ricardo Filipe Dias Lucas Cardoso	Ricardo José Couto Carvalho	Ricardo Miguel Silva Pinho Nogueira	Rodrigo Manuel Prates Mata	Rúben Emanuel Santos Lima
Renato Manuel Neves Ropio	Ricardo Filipe Fontes Castro	Ricardo José Lima Pereira	Ricardo Miguel Valada Ferreira	Rodrigo Manuel Teixeira de Albuquerque C	Rúben Fernandes Guedes Oliveira Silva
Rene Christophe Fouquet	Ricardo Filipe Oliveira Duarte	Ricardo José Martins Branco	Ricardo Nuno Paulino Dias	Rodrigo Pereira Machado	Rúben Filipe Alves Moreira
Ricardo Alexandre Rodrigues Castro	Ricardo Filipe Pereira Soares	Ricardo José Nicolau de Jesus	Ricardo Nuno Santos Silva Campos	Rodrigo Teixeira Moreira	Rúben Filipe da Silva Amorim
Ricardo André Alves Sampaio	Ricardo Filipe Pinho Teixeira	Ricardo José Pereira Silva	Ricardo Santos Monteiro	Rogério Amorim Pereira Costa	Rúben Joel Gomes Pinto
Ricardo André Sousa Mesquita	Ricardo Filipe Pisqueno Oliveira Gomes	Ricardo José Tavares Oliveira	Ricardo Silva Brandão	Rogério Augusto Ferreira Espírito Santo	Rúben José Tavares Silva
Ricardo Anjos Costa	Ricardo Filipe Ribeiro Silva	Ricardo Lopes Gama Fonseca	Ricardo Silva Pires	Rogério Fernando Guimarães Mesquita	Rúben Machado Ferreira
Ricardo António Costa Rodrigues Lago	Ricardo João Matias Coelho	Ricardo Manuel Alves Teixeira	Ricardo Xavier Tavares da Silva	Rogério Paulo Ferreira Sousa Nunes	Rúben Manuel de Matos Varela
Ricardo António Silva Santos	Ricardo Joaquim Ferreira Silva	Ricardo Manuel Barroca Ferreira	Rita Ângela Gomes Brandão	Rogério Pereira Assunção	Rubén Molina García
Ricardo Casimiro Brandaia Cruz Nordeste	Ricardo Joel Faria Bastos	Ricardo Manuel Calado Mendes Vinagre	Rita Antonieta Gomes Castro	Romeo Puiú	Rúben Silva Pinho
Ricardo Daniel Branquinho Silva Henriques	Ricardo Jorge Bráz Silva	Ricardo Manuel Coelho Leitao	Rita Vicente Martins	Rosa Carolina Machado Castro Vieira	Rudolfo José Ribeiro Pinto de Miranda
Ricardo Daniel Dias Cacheira	Ricardo Jorge Carvalho Nascimento Vieira	Ricardo Manuel Ferreira Rocha	Roberto Barradas Gonçalves	Rosa Fátima Carvalho Simões	Rui Alberto Silva Pinto
Ricardo Daniel Ferreira Gomes	Ricardo Jorge Cecílio Ribeiro	Ricardo Manuel Jesus Oliveira	Roberto Carlos Pereira Pinto	Rosa Maria Castro Fisteus	Rui Alexandre Severino Cordeiro Lopes
Ricardo Daniel Santos Domingues	Ricardo Jorge Coelho Mendonça	Ricardo Manuel Pereira Barbosa	Roberto Daniel dos Santos Dias	Rosa Maria Rocha Relvas Oliveira	Rui André Rodrigues Silva
Ricardo Daniel Silva Ferreira Gomes	Ricardo Jorge Nunes André	Ricardo Manuel Rocha Magalhães	Roberto Filipe Vieira do Nascimento	Rosa Maria Sousa Santos	Rui António Lopes Vieira
Ricardo Daniel Silva Sousa	Ricardo Jorge Sá Marques	Ricardo Manuel Sousa Neves	Roberto Joel Barradas Pires	Rosa Moreira Silva	Rui António Pinto Vinagre
Ricardo Daniel Vieira Sousa	Ricardo Jorge Silva Oliveira	Ricardo Manuel Teixeira Silva	Roberto Manuel Silva Freitas	Rosa Neves Reis	Rui Fernando Prates Rocha
Ricardo Fernando Gomes da Mota	Ricardo Jorge Silva Tavares Moreira	Ricardo Miguel Castanheira Ribeiro	Roberto Paulo Pinto Melo Sá Couto	Rosa Paula Rodrigues Cruz	Rui Fernando Santos Morim Ferreira
			Roberto Pickel David	Rosalina Couto Sousa	Rui Fernando Sousa Vieira
			Rodrigo Alexandre Lopes Queimadelas	Rosalina Maria Dias Saramago Elias	

Rui Filipe Cardoso Alves	Rui Mamede Ribeiro Rocha	Rui Miguel Costa Carmo	Samuel Pedro Teixeira dos Santos	Sara Santos Dinis	Sérgio Manuel Coelho Alfredo
Rui Filipe Carvalhais Fernandes	Rui Manuel Alves Pereira	Rui Miguel Costa Fernandes	Sandra Carina Oliveira Magalhães	Sarah Lagorsse Ribeiro Pontes	Sérgio Manuel Gomes Ferreira
Rui Filipe Castro Silva	Rui Manuel Canha Nunes	Rui Miguel Garcia Rodrigues	Sandra Cristina Filipa Guerra Pires	Saúl Pedro Pinto Correia	Sérgio Manuel Morais Lobo Ferreira
Rui Filipe Dias Pereira	Rui Manuel Castro Azevedo	Rui Miguel Gomes Pereira	Sandra Cristina Matildes Gonçalves	Sebastiao Henrique Damas Gonçalves	Sérgio Manuel Nobre Ricardo
Rui Filipe Espadinha Serrano	Rui Manuel da Rama Pratas	Rui Miguel Mendes Godinho	Sandra Isabel Marques Nunes	Selma Vanessa Alves Silva Ribeiro	Sérgio Manuel Ribeiro Sousa
Rui Filipe Ferro Martins Teixeira	Rui Manuel Ferreira Dias	Rui Miguel Pereira Mendes	Sandra Luisa Silva Escadas	Serafim Saul Tavares Silva	Sérgio Manuel Semedo Pita
Rui Filipe Gomes Nunes	Rui Manuel Ferreira Sousa	Rui Miguel Pereira Rodrigues	Sandra Manuela Peres Oliveira Pedrosa	Sérgio Alberto Soares Pinho	Sérgio Manuel Serrão Lopes
Rui Filipe Mesquita Santos	Rui Manuel Ferreira Sousa Oliveira	Rui Miguel Sá Ferreira	Sandra Maria da Silva e Sá	Sérgio André Leite Pinto	Sérgio Manuel Sousa Silva Vaz
Rui Filipe Pereira Castro	Rui Manuel Gonçalves Martins	Rui Miguel Santos Cadete	Sandra Maria Mota Medas	Sérgio Augusto Ferreira da Costa	Sérgio Miguel da Silva Lima de Oliveira
Rui Filipe Rocha Costa	Rui Manuel Lopes Borda Água	Rui Miguel Sousa Castanheira	Sandra Maria Oliveira Lopes Silva	Sérgio Augusto Vieira Martins	Sérgio Miguel Feliciano Alexandre
Rui Filipe Sousa Relvas	Rui Manuel Lopes Fernandes	Rui Pedro Ferreira Cruz	Sandra Maria Sousa Alexandrino	Sérgio Avelino Oliveira Tavares	Sérgio Miguel Resende Rocha
Rui Francisco Brás Vieira Escaninha	Rui Manuel Magalhães Cláudio	Rui Pedro Oliveira Sacramento	Sandra Marina Verissimo Sardinha Rodrigues	Sérgio Castro Silva	Sérgio Miguel Rodrigues Crista
Rui Galveias Ramos Simão	Rui Manuel Mendes Dias Cruz	Rui Pedro Pinho Santos	Sandra Marisa Sá Silva	Sérgio Conceição Henriques	Sérgio Miguel Silva Ribeiro
Rui Gil Almeida Amorim Rodrigues	Rui Manuel Nunes Santos	Rui Pedro Santos Pinto	Sandra Patricia Pedrosa Bem	Sérgio Daniel Marques de Sá	Sérgio Miguel Tacão Silva
Rui João Correia Madureira	Rui Manuel Pereira Conceição	Rui Rodrigues Mendes Rosado	Sandra Sofia Moreira Santos	Sérgio Eduardo Guedes Sousa	Sérgio Miguel Teixeira Moreira
Rui Jorge Barroso Clemente	Rui Manuel Pessoa Canelas	Rui Samuel Ribeiro Antunes	Sandrine Miraglia da Silva	Sérgio Fábio Oliveira Coelho	Sérgio Nuno Silva Carvalho
Rui Jorge Costa Leite	Rui Manuel Rios Gomes	Salomé Santos Martins	Salvador José Santos Silva	Sérgio Filipe Campos da Cunha	Sérgio Paulo Oliveira Santos
Rui Jorge Couto Dias Silva	Rui Manuel Rocha Ferreira	Salvador Pinto Costa	Sandro André Jesus Carapuço	Sérgio Filipe Correia Sousa	Sérgio Paulo Silva Godinho
Rui Jorge Ferreira Santos	Rui Manuel Rodrigues Rocha	Samuel Alberto Tavares Silva	Sandro Manuel Correia Pestana Raposo Santos	Sérgio Manuel Almeida Castro	Sérgio Tiago Soares Carvalho
Rui José Alves Gonçalves	Rui Manuel Silva Ferreira	Samuel André Silva Cardoso	Sansão Silva Cardoso	Sérgio Manuel António	Seungjun Oh
Rui Justino Cruz Francisco	Rui Manuel Silva Regal	Samuel Fernandes Ferreira	Sara Conceição Rocha da Silva	Sérgio Manuel Caldeira Cabeçana	Sidónia Maria Ribeiro Mota
Rui Lúcio Oliveira Magalhães	Rui Manuel Viamonte Gomes	Samuel Gomes Silva	Sara Maria Silva Palhares	Sérgio Manuel Carvalho Silva	Silverio Luís Silva Colácio
			Sara Raquel Caetano Júlio		

Sílvia Alexandra Coelho Silva	Sónia Patricia Jesus Ferreira	Teresa Alexandra Silva Valente	Tiago Filipe Pinto Melo Sá Couto	Tiago Miguel Gomes Lopes	Victor Firmino Rocha Serra
Sílvia Alexandra Lampreia da Cruz Soeiro	Sónia Vieira Ervedoso Steffen Schmid	Teresa Lima Rodrigues	Tiago Filipe Pires Pinto Bragança	Tiago Miguel Jesus Cavaco	Victor Hugo da Rocha Monteiro
Sílvia Daniela Gomes Teixeira	Susana Alexandra Quintas Patrício	Teresa Maria Cardoso Pereira Mota	Tiago Filipe Silva Pinto	Tiago Miguel Matos Costa	Victor Hugo Moreira Ferreira
Sílvia Maria Rodrigues Gomes Pinto	Susana Cristina Tavares de Pinho	Thomas Hamelin	Tiago Francisco Pinto de Sousa	Tiago Miguel Rodrigues de Sá	Victor Hugo Soares Pereira
Silvina Maria Oliveira Gomes Tavares	Susana Inês Branco da Silva Mendonça Montenegro	Thomas Peroutka	Tiago Gabriel da Silva Carmo	Tiago Nuno Flores de Matos	Victor Lino Silva Oliveira
Silvina Paula Ferreira Silva	Susana Madalena Cardoso Guedes	Tiago Alexandre Couto Cardoso	Tiago Henrique Sousa Tavares	Tiago Oliveira Pedrosa	Victor Manuel Costa Pereira
Silvio Jorge Pinheiro Vieira	Susana Maria Alves Azevedo	Tiago Alexandre Teixeira Rodrigues Álvaro	Tiago Joaquim Ferreira	Tiago Oliveira Simões	Victor Manuel Ferreira Gomes
Silvio Paulo Marques Sousa	Susana Maria Brandão Rocha Pinto	Tiago André Oliveira Lopes	Tiago Jorge Lopes Pacheco	Tiago Perry Ribeiro	Victor Manuel Ferreira Silva
Silvio Rodrigues Oliveira	Susana Maria Ferreira Monteiro	Tiago André Silva Costa	Tiago José Fernandes Madureira	Tomás Pinto Leite Magalhães Martinho	Victor Manuel Soares Santos
Simão António Carvalho Rodrigues	Susana Maria Neves Ferreira Martins	Tiago André Silva Costa	Tiago José Magalhães Gonçalves	Valdemar Gomes Moreira	Victor Marquez Dominguez
Simão Belchior Marques Cruz	Susana Maria Paula Figueiredo Castanhas	Tiago António Silva Pereira Fernandes	Tiago José Pacheco Pinho	Valdemar Pereira Soares	Viktor Tymoshchuk
Simão Xavier da Silva Rodrigues	Susana Paula Lopes Rocha	Tiago António Sousa Pinto	Tiago José Ribeiro de Paiva	Valerio António Silva	Virgilio José Gaga Magriço
Sofia Bessa Campos	Susana Paula Lopes Rocha	Tiago Cabral Pimentel	Tiago José Silva Moreira	Vanda Isabel Nunes Demédio	Virginia Maria Sousa Moreira
Sofia Cristina Ribeiro Eira-Velha	Susana Pinto Araújo Silva Estima Martins	Tiago Costa Gonçalves	Tiago José Vitorino Pacheco	Vanessa Filipa Clemente Teixeira	Vital Manuel Silva Ferreira
Sofia de Oliveira Mendes Lopes	Susana Raquel Carvalho Tavares	Tiago da Cruz Silva	Tiago Machado Ferreira	Vânia Gisela Silva Santos	Vitor Bruno Espírito Santo Neves
Sofia Lima da Silva	Susana Soares Oliveira	Tiago David Sousa Oliveira	Tiago Manuel Dias Santos Leite	Vânia Maria Eusebio Oliveira	Vitor Cardoso Ferreira Valente
Sofia Oliveira Ferreira Amorim	Tânia Catarina Pimenta Lopes Ribeiro	Tiago de Lima Garcia Silva	Tiago Manuel Duarte Ferreira	Vânia Patricia Domingues de Castro	Vitor Carlos Coelho Cecilia
Sofia Pereira da Silva de Moura Paixão	Tânia Daniela Rocha Raimundo Maia	Tiago Dias Luz	Tiago Manuel Fonseca Pereira	Vasco Ricardo Gomes Pinho	Vitor Daniel Santos Correia
Sónia Alexandra Oliveira Pinto	Tânia de Oliveira Tavares	Tiago Emilio Alves Lopes	Tiago Manuel Pereira Rodrigues	Vasco Manuel Pedro Machado	Vitor Diogo Sousa Espírito Santo
Sónia Cristina Ventura Pereira	Telma Filipa Vieira Faria Teixeira	Tiago Fernandes Rocha	Tiago Manuel Silva Moreira	Venâncio Manuel Rodrigues Fernandes	Vitor Emanuel Ferreira Carneiro
Sónia Maria Fernandes Vidal	Telmo Ferreira Santos	Tiago Fernando Pinto Almeida	Tiago Miguel Cabrita Martins	Vera Liliana Ferreira Silva	Vitor Emanuel Marques Vieira
Sónia Marisa Ribeiro Gomes Pereira	Telmo Gonçalves Barbosa	Tiago Filipe Cunha Portela	Tiago Miguel Custódio Correia	Vera Lúcia Tavares Gomes	Vitor Fernando Gonçalves Sousa
	Telmo Manuel Leite Silva	Tiago Filipe Monteiro Barros			
		Tiago Filipe Monteiro Martins			

Vítor Fernando Vieira Cardoso	Vítor Manuel Jesus Graça	Yaneth Carla Nunes Correia de Sousa
Vítor Filipe Ribeiro Couto	Vítor Manuel Laranjeira Neves	Yaroslav Zvorych
Vítor Hugo Coelho Martins	Vítor Manuel Moreira Azevedo	Zélia Cristina Ferreira Silvério Neves
Vítor Hugo de Oliveira Jesus	Vítor Manuel Moreira Pinto	Zélia Maria Azevedo Castro Cardoso
Vítor Hugo Ferreira Gomes	Vítor Manuel Pereira Sousa	
Vítor Hugo Gomes Damas	Vítor Manuel Ribeiro Almeida	
Vítor Hugo Neves Silvério	Vítor Manuel Rocha Moreira	
Vítor Hugo Silva Mendes	Vítor Manuel Rodrigues Guerra	
Vítor Hugo Silva Pereira	Vítor Manuel Silva Santos	
Vítor José Silva Ramalho	Vítor Manuel Silva Santos	
Vítor Manuel Almeida Rodrigues	Vítor Manuel Sousa Lima	
Vítor Manuel Alves Silva	Vítor Manuel Sousa Martins	
Vítor Manuel Barbosa Sousa	Vítor Manuel Teixeira Cruz	
Vítor Manuel Batista Neves	Vítor Miguel Baptista Paiva	
Vítor Manuel Ferreira Sousa	Vítor Oliveira Martins	
Vítor Manuel Gomes Costa	Vítor Paulo Pinto Tavares	
Vítor Manuel Gomes Ferreira	Vítorino Fontes Rodrigues Carvalho	
Vítor Manuel Gomes Pereira	Vítorino Pereira Silva	
Vítor Manuel Gomes Ribeiro	Vladimir Andronachi	
Vítor Manuel Gomes Sá	Volodymyr Podorozhko	
Vítor Manuel Gomes Sá	Wilson Diogo Ferreira Santos	
Vítor Manuel Gonçalves Martins	Wilson Roberto Silva Pereira	

Lara Jacinto (1982) vive e trabalha a partir do Porto. Formou-se em Design Multimédia (Universidade da Beira Interior) e mais tarde em Fotografia (Instituto Português de Fotografia do Porto). Trabalha como fotógrafa independente, focada em projectos documentais. O seu trabalho aborda temas contemporâneos centrados em questões sociais, territoriais e emigração. Trabalha regularmente em encomendas para instituições públicas e privadas e o seu trabalho é exibido e publicado regularmente. É co-fundadora da COLECTIVO, uma plataforma experimental e de pesquisa dedicada ao documentário.

AMORIM

coordenação
Alexandra Godinho
Rafael Alves da Rocha

fotografia
Lara Jacinto

redação
Ricardo Miguel Gomes

design
Atelier d'alves

impressão e acabamento
Gráfica Maiadouro, SA

tiragem
4 000

edição
Julho 2020, Porto

copyright e imagens
Corticeira Amorim

depósito legal
471 951/ 20

Corticeira Amorim © 2020
Rua de Meladas 380
4536-902 Mozelos VFR
Portugal
www.amorim.com

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida, sob qualquer forma ou por qualquer meio, sem prévio consentimento.